

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
2	ZIEL DER DIPLOMARBEIT	3
3	DAS INSTRUMENT DIALOG-MARKETING	5
3.1	Ziele des Instrumentes Dialog-Marketing	9
3.2	Möglichkeiten des Instrumentes Dialog-Marketing	11
3.3	Disziplinen des Instrumentes Dialog-Marketing	15
3.3.1	Gestaltung von Dialogmaßnahmen	21
3.4	Voraussetzungen für professionelles Dialog-Marketing	21
3.4.1	Kundenorientierung	22
3.4.2	Customer Relationship Management	23
3.4.3	Kundenorientierte Informationssysteme	24
3.4.4	Customer Database Management	25
3.4.5	Erfolgsfaktoren für Database- bzw. Dialog-Marketing	27
3.4.6	Permission Marketing	28
3.5	Trends im Marketing	29
3.5.1	Allgemeine Marketingtrends	29
3.5.2	Consumer Trends	32
3.5.3	Aktuelle Entwicklungen im Direkt-Marketing in Deutschland	36
3.6	Kostenfaktoren	37
3.7	Risiken bei der Implementierung des Instrumentes Dialog-Marketing	39

4 DAS UNTERNEHMEN KÄRCHER **43**

4.1	Die Firmenhistorie	43
4.2	Die Unternehmensphilosophie	45
4.3	Zahlen und Fakten	48
4.4	Produkte	49
4.5	Standorte und Märkte	51
4.6	Die Marke Kärcher	52
4.7	Kommunikation bei Kärcher	56

5 AUSGANGSSITUATION DES UNTERNEHMENS KÄRCHER **57**

5.1	Kundenanalyse	57
5.1.1	Einordnung der Zielgruppen in Sinus Milieus	57
5.1.2	Wohnsituation der Kärcher Zielgruppe	58
5.1.3	Zielgruppendichte in Deutschland	59
5.1.4	Einstellungen der Zielgruppe	60
5.1.5	Individualdaten (Adressen) von CPE Kunden im Unternehmen Kärcher	61
5.2	Konkurrenzanalyse	62
5.3	Marktbearbeitung und Kommunikation bei Kärcher	67
5.3.1	Kommunikationsinstrumente im CPE-Segment	67
5.3.2	Organisatorische Aufteilung der Kommunikationsaufgaben	69
5.3.3	Kommunikation der Marke Kärcher – Schaubild	70
5.3.4	Ziele und Zielerreichung der bisher verwendeten Instrumente	71
5.3.5	Defizite der bisherigen Marktbearbeitung	72
5.4	Das Vertriebskonzept von Kärcher	76
5.4.1	Dreistufiges Vertriebskonzept für CPE Produkte von Kärcher	77
5.5	Angebotsanalyse und Zukunftsaussichten für CPE Produkte	79
5.6	Analyse der technischen Infrastruktur bezüglich Kundendaten im Unternehmen Kärcher	79
5.7	Ergebnisse der Analyse der Voraussetzungen für Dialog-Marketing im B-to-C-Bereich von Kärcher	81
5.8	Fazit der Unternehmens- und Umfeldanalyse	87

6 KONZEPTIONELLE ANSÄTZE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG DIALOGORIENTierter DISZIPLINEN **89**

6.1 Instrumente zum Aufbau einer Consumer-Kundendatenbank (Gewinnung qualifizierter Kundenadressen) **89**

- 6.1.1 Gewinnung von Kundenadressen mit Hilfe von After Sales Coupons in Produktverpackungen 90
- 6.1.2 Gewinnung von Interessentenadressen durch Direct Mails an selektierte Adressen oder Gebiete 93
- 6.1.3 Gewinnung von Interessentenadressen mit Hilfe von Anzeigen mit Responsemöglichkeit 97
- 6.1.4 Gewinnung von Kundenadressen bzw. von Neukunden durch Freundschaftswerbung 99

6.2 Kundenwertanalyse **101**

6.3 Instrumente für einen fortwährenden Dialog zwischen Unternehmen und Kunde **108**

- 6.3.1 Kundenzeitschrift 110
- 6.3.2 After Sales Communication mit Direct Mails an CPE-Kunden 115
- 6.3.3 Kundenvorschlagswesen 117
- 6.3.4 Kommunikation mit der Zielgruppe "Frauen" 118
- 6.3.5 Co-Marketing 119

7 SCHLUSSBETRACHTUNG **122**

LITERATUR **I**

DANKE **I**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B-to-C	Business to Customer, Handelspartnerschaft zwischen Handel (oder Hersteller) und Endverbraucher
B-to-B	Business to Business, Handelspartnerschaft zwischen Unternehmen
CPE	Cleaning Power Equipment (Kärcher Geräte für private Endkunden)
CCE	Commercial Cleaning Equipment (Kärcher Geräte für gewerbliche Kunden)
CIE	Cleaning Implant Equipment (Kärcher Großanlagen)
CRM	Customer Relationship Management, Kundenbeziehungsmanagement
DRTV	Direct Response TV, interaktives Fernsehen
KIS	Kundeninformationssystem
POS	Point of Sale, Verkaufspunkt
PR	Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit
ROI	Return on Investment, Kapitalrückfluss
USP	Unique Selling Proposition, einzigartiges Verkaufsversprechen
VKF	Verkaufsförderung

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Kapitel 3

- Abb. 3.1 Kommunikationsmodell und Pull-Kommunikation im Relationship Marketing
- Abb. 3.2 Unterschiede zwischen Massenmarketing und Dialog-Marketing
- Abb. 3.3 Begriffvariationen des Dialog-Marketings und deren Positionierung im Kommunikationskontext
- Abb. 3.4 Direkt- und Dialogmarketing: Mittler zwischen klassischer Werbung und persönlichem Verkauf
- Abb. 3.5 Hauptziele von Dialog-Marketing

Kapitel 4

- Abb. 4.1 Organigramm der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG
- Abb. 4.2 Produkte aus dem Kärcher CPE Sortiment: Hochdruckreiniger, Dampfreiniger, Akku-Besen, Nass-/Trockensauger, Robo Cleaner
- Abb. 4.3 Der Kärcher Markenkern
- Abb. 4.4 Dachmarkenstrategie für CPE Produkte bei Kärcher

Kapitel 5

- Abb. 5.1 Sinusmilieus der Kärcher Zielgruppe für CPE Produkte
- Abb. 5.2 Zielgruppendichte für Kärcher CPE Produkte in Deutschland
- Abb. 5.3 Konkurrenten im Segment Hochdruckreiniger
- Abb. 5.4 Markenbekanntheit im Outdoor-Bereich
- Abb. 5.5 Konkurrenten im Segment Dampfreiniger
- Abb. 5.6 Konkurrenten im Segment Haushaltsstaubsauger
- Abb. 5.7 Markenbekanntheit im Indoor-Bereich
- Abb. 5.8 Schaubild der Kommunikation der Marke Kärcher
- Abb. 5.9 Dreistufiges Vertriebskonzept für CPE Produkte von Kärcher

Kapitel 6

- Abb. 6.1 Kostenüberblick Mietadressen
- Abb. 6.2 Kundenportfolio
- Abb. 6.3 Stufen der Auftragswahrscheinlichkeit auf der Loyalitätsleiter
- Abb. 6.4 „Kärcher Dialog-Forum“, Synergie-Effekte durch Vernetzung
- Abb. 6.5 Beispiele von Kundenzeitschriften (Stihl, DM Drogeriemarkt, LBS Bausparkasse, Apotheken)

1 Einleitung

„Die Verwirklichung des Menschen geschieht im Dialog: in der doppelten Fähigkeit, zu reden und zuzuhören, zu antworten, aber auch darin, sich vom Wort treffen zu lassen. Anders gesagt: Dialog, das meint die Bereitschaft zur Kooperation.“

August Heinrich Henckel von Donnersmarck, dt. Ordensgeistlicher

Auf jedem Wochenmarkt kann man sie beobachten, die Marktschreier, die einen ganzen Morgen lang versuchen die Aufmerksamkeit der Marktbesucher zu gewinnen.

Die guten Verkäufer unter ihnen verkünden nicht einfach nur lautstark ihr Angebot; sie sprechen die vorbeigehenden, guckenden und suchenden Marktbesucher an. Sie suchen einen direkten Dialog, stellen Fragen nach Bedürfnissen, präsentieren und erklären ihr Angebot und machen Vorschläge für das sonntägliche Mittagessen („...Wie wäre es mit einer leuchtend gelben Kürbissuppe oder einem spätsommerlichen Risotto mit frischen Pfifferlingen?“). Sie fragen, hören zu, antworten, beraten, verhandeln, wünschen „Gutes Gelingen“ und empfehlen sich für die nächste Woche.

In der nächsten Woche fragen sie, ob das Risotto gut war und freuen sich gemeinsam mit ihrem Kunden darüber, dass die Familie geschlossen eine zweite Portion gefordert hat. Auch diesmal gibt es einen Rezepttipp, werden Fragen zur Herkunft des Gemüses und zum biologischen Anbau beantwortet. Die kleine Marie bekommt einen makellosen Apfel geschenkt und der Kunde steht in der nächsten Woche wieder voller Neugier und zusammen mit zwei befreundeten Nachbarn vor demselben Marktstand.

Doch die Marktplätze der Wirtschaft haben sich weiterentwickelt. Die Anbieter sind oft Weltkonzerne und die Waren werden nicht selten rund um den Globus vertrieben. Discounter schießen wie Pilze aus dem Boden und in riesigen Einkaufszentren außerhalb der Stadt kann man nahezu alles unter einem Dach kaufen.

Was sich nicht verändert hat, sind die Bedürfnisse der Kunden. Sie haben noch immer Fragen zu den Produkten, sie haben noch immer Probleme, für die sie Lösungen suchen, sie wollen noch immer gut beraten werden und sie freuen sich noch immer, wenn sie als „König Kunde“ behandelt werden.

In Wirklichkeit vermissen die meisten Menschen die vertraute Atmosphäre des traditionellen Einzelhandelsgeschäftes ums Eck, in dem sie jahrelang derselbe Verkäufer über die neuesten Entwicklungen bei Sportschuhen aufklärte.

Dieser Verkäufer kannte die Eigenheiten seiner Kunden, er kannte ihre Bedürfnisse, wusste welchen Sport sie in welcher Intensität betrieben, welche Marken sie bevorzugten und welche Schuhgröße sie trugen.

Die meisten Unternehmen können ihre Waren heute aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht mehr „face-to-face“ verkaufen. Das kompetente Verkaufsgespräch musste der standardisierten Massenkommunikation weichen.

Das Wissen um die persönlichen Bedürfnisse und Vorlieben seiner Kunden ist für den Erfolg eines Unternehmens aber weiterhin unabdingbar.

Professionelle und aufwändige Marktforschung, ist ein Weg, mehr über seine Kundschaft zu erfahren. Allerdings ist das der indirekte Weg.

Der zweite, viel direktere Weg ist der Dialog zwischen Unternehmen und Kunden mit Hilfe individualisierter, dialogorientierter Kommunikationsmittel, die einem „echten“, persönlichen Verkaufsgespräch so nahe wie möglich kommen.

Dialog-Marketing ist ein Instrument, das es Unternehmen ermöglicht wieder individueller mit ihren Kunden in Dialog zu treten.

Mit Hilfe technisch hoch entwickelter Kundendatenbanken und Analyseverfahren können Kunden und Interessenten inzwischen sehr selektiv und trotzdem wirtschaftlich rentabel angesprochen werden.

Diese Diplomarbeit stellt das Instrument Dialog-Marketing und seine vielfältigen Möglichkeiten vor. Außerdem werden mögliche Einsatzgebiete des Dialog-Marketing innerhalb der Kommunikationsstruktur im B-to-C-Bereich der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG erörtert.

2 Ziel der Diplomarbeit

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, nach sorgfältiger Analyse des Unternehmens Kärcher und seiner aktuellen Marktsituation, eine Handlungsempfehlung auszusprechen, ob und wie das Instrument Dialog-Marketing für die privaten Endkunden des Unternehmens Kärcher, vorerst in den deutschsprachigen Märkten, sinnvoll eingesetzt werden kann.

Nach der Einleitung und der Zielsetzung in Kapitel 1 und 2 wird in Kapitel 3 das Instrument Dialog-Marketing vorgestellt. Dabei geht es im Wesentlichen um die Ziele und Möglichkeiten des Instrumentes sowie um die verschiedenen Disziplinen, die unter dem Begriff Dialog-Marketing subsumiert werden.

Des Weiteren werden die Voraussetzungen, die ein Unternehmen für dieses Instrument mitbringen bzw. schaffen muss, beleuchtet und es werden Kostenfaktoren und Risiken, die bei der Implementierung zu beachten sind, erläutert. Außerdem werden allgemeine Marketingtrends vorgestellt.

In Kapitel 4 wird das Unternehmen Kärcher, seine Philosophie, seine Produkte, seine Marke und andere relevante Informationen vorgestellt.

Mit Hilfe einer Markt- und Unternehmensanalyse in Kapitel 5 wird das Instrument auf seinen Nutzen innerhalb der bestehenden Ausgangssituation des Unternehmens Kärcher hin untersucht und bewertet.

Anschließend werden, basierend auf den bis dahin gewonnenen Erkenntnissen, Argumente, die für und gegen Dialog-Marketing bei Kärcher sprechen, zur Entscheidungsfindung zusammengefasst.

Hierbei werden sowohl die Vorteile als auch die Nachteile von Dialog-Marketing zur Sprache kommen und unter Berücksichtigung der Unternehmensstruktur bei Kärcher und allgemeiner Trends der Kommunikationsbranche, diskutiert.

Die Vorstellung einiger konzeptioneller Ansätze in Kapitel 6, die speziell auf das Unternehmen zugeschnitten sind, soll Möglichkeiten zur Implementierung des Instrumentes Dialog-Marketing bei Kärcher aufzeigen.

Es werden zum einen Vorschläge zur Adressgenerierung, sprich zum Aufbau einer Kundendatenbank gemacht. Zum anderen werden Möglichkeiten der dialogorientierten Kommunikation, wie sie im Unternehmen Kärcher vorstellbar wären, aufgezeigt.

Folgenden Leitfragen sind innerhalb der Diplomarbeit zu klären:

- Welchen Zusatznutzen bringt Dialog-Marketing für Kärcher im Vergleich zu den bestehenden Formen der Unternehmenskommunikation?
- Welche Voraussetzungen verlangt das Instrument Dialog-Marketing und inwiefern sind diese bei Kärcher gegeben oder zu schaffen?
- Was sind die konkreten Argumente für und gegen die Implementierung von Dialog-Marketing im Unternehmen Kärcher?
- Wie kann Dialog-Marketing trotz der mehrstufigen Vertriebsstruktur bei Kärcher realisiert werden?
- Wie kann eine Kundendatenbank aufgebaut werden?
- Welche dialogorientierten Instrumente sind für den Einsatz bei Kärcher sinnvoll?
- Wie können die Absatzmittler in derartige Aktionen einbezogen werden?

3 Das Instrument Dialog-Marketing

Die konventionelle Werbung bedient sich des klassischen, einseitig gerichteten Kommunikationsmodells „Sender → Medium → Empfänger“, um ein möglichst breites Publikum zu erreichen.

Die Botschaften von Unternehmen, d.h. Informationen über deren Leistungen und deren allgemeine Darstellung, werden mittels der klassischen Kanäle (TV, Printanzeigen, Kataloge etc.) im Sinne einer „Push-Strategie in den Markt gebracht.

Dieses einseitig gerichtete Kommunikationsmodell sieht nur eine Kommunikationsrichtung vor: Vom Sender zum Empfänger. Der Rezipient hat keine Möglichkeit der Interaktion.

Dem kundenorientierten Instrument Dialog-Marketing liegt im Gegensatz dazu ein zweiseitiges Kommunikationsmodell zugrunde.

„Während es im Rahmen des Transaktionsmarketing die Aufgabe der Kommunikation war, Informationen an ein breites Massenpublikum zu kommunizieren, ist es die Aufgabe einer kundenorientierten Kommunikation (z.B. durch Dialog-Marketing – Anmerkung des Verfassers), auf das Informations- und Interaktionsbedürfnis des einzelnen Kunden einzugehen“ (Bruhn 2002, S. 120).

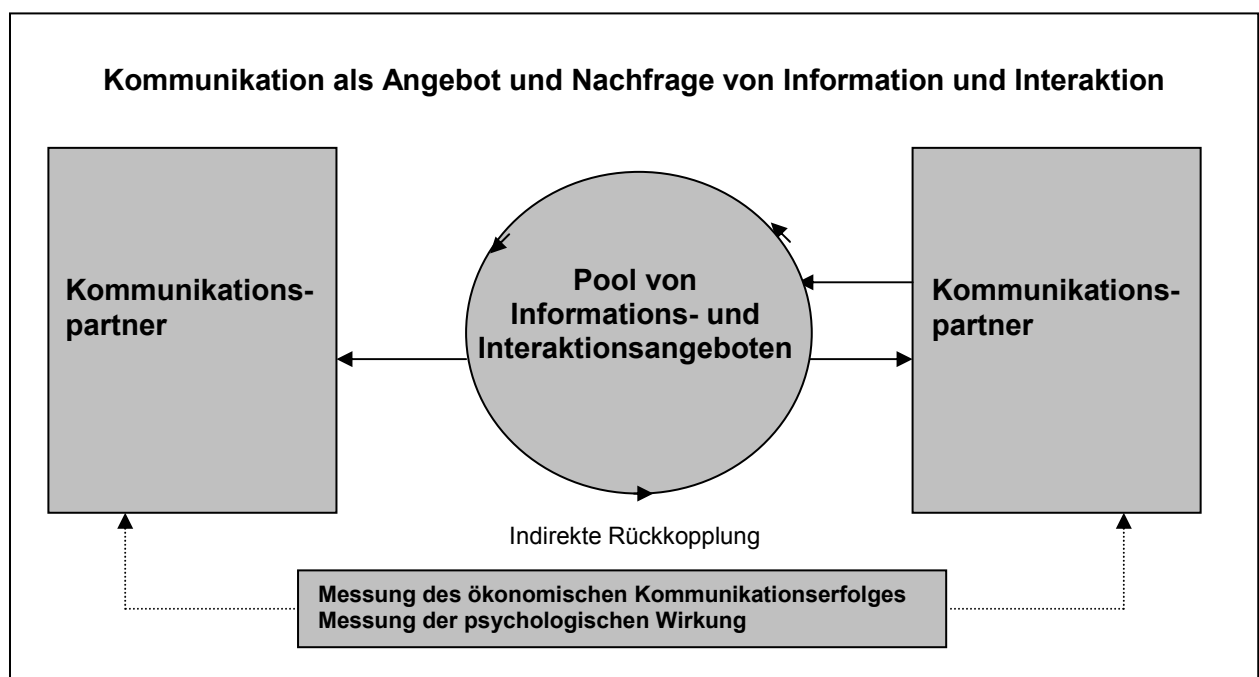


Abb. 3.1 Kommunikationsmodell und Pull-Kommunikation im Relationship Marketing (Bruhn 2002, S. 121)

In der folgenden Abbildung werden die wichtigsten Charakteristika des Dialog-Marketing in Abgrenzung zum Massenmarketing dargestellt.

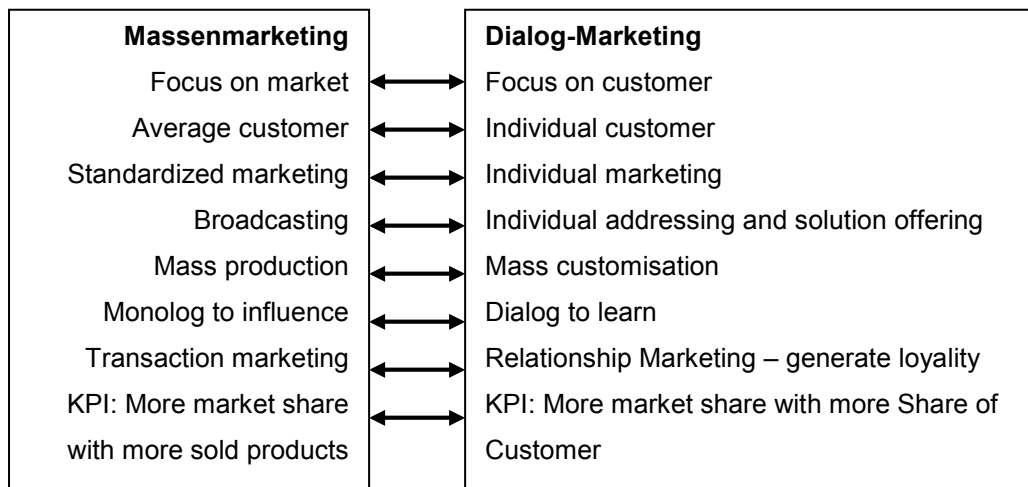


Abb. 3.2 Unterschiede zwischen Massenmarketing und Dialog-Marketing (KPMG 2001, S.10)

Definition Dialog-Marketing

*„Dialog-Marketing bezeichnet die Qualität der Interaktion mit Kunden. Der Dialog geht von den Kundenerwartungen und -bedürfnissen aus, ist geprägt durch die Wertschätzung für Kunden und ist zwei- oder mehrseitig (z.B. Interaktion zwischen Kunden) beeinflusst. Die Mittel des Dialog-Marketing reichen von Direkt-Marketing bis zu Kundenevents. Persönliche Geschäftsbeziehungen setzen den Dialog wirksam fort, sind aber nicht Teil des Dialog-Marketing der sich wie das Direkt-Marketing als Mittler zwischen Massenwerbung und persönlichem Verkauf oder Gespräch interpretiert“
(Belz et al. 2003, S. 5).*

Die Fachliteratur verwendet mehrere Begriffe im Bereich Dialog-Marketing gleichwertig für ähnliche Sachverhalte. Die Grenzen der Instrumente bzw. der Begriffe überschneiden sich.

Deshalb folgt zunächst eine kurze Erläuterung der oft verwendeten Bezeichnungen in Form eines Übersichtscharts (in Anlehnung an Belz et al. 2003, S.6).

Das Chart zeigt die verschiedenen Begriffe und ihre Positionierung im gesamten Kommunikationskontext. Alle diese Bezeichnungen tangieren das Thema Dialog-Marketing in einer bestimmten Art und Weise. Oftmals werden durch die Begriffe Teilaspekte oder Voraussetzungen für Dialog-Marketing genauer bezeichnet, so z.B. „Customer Relationship Management“, „Database Marketing“ oder „Direkt-Marketing“.

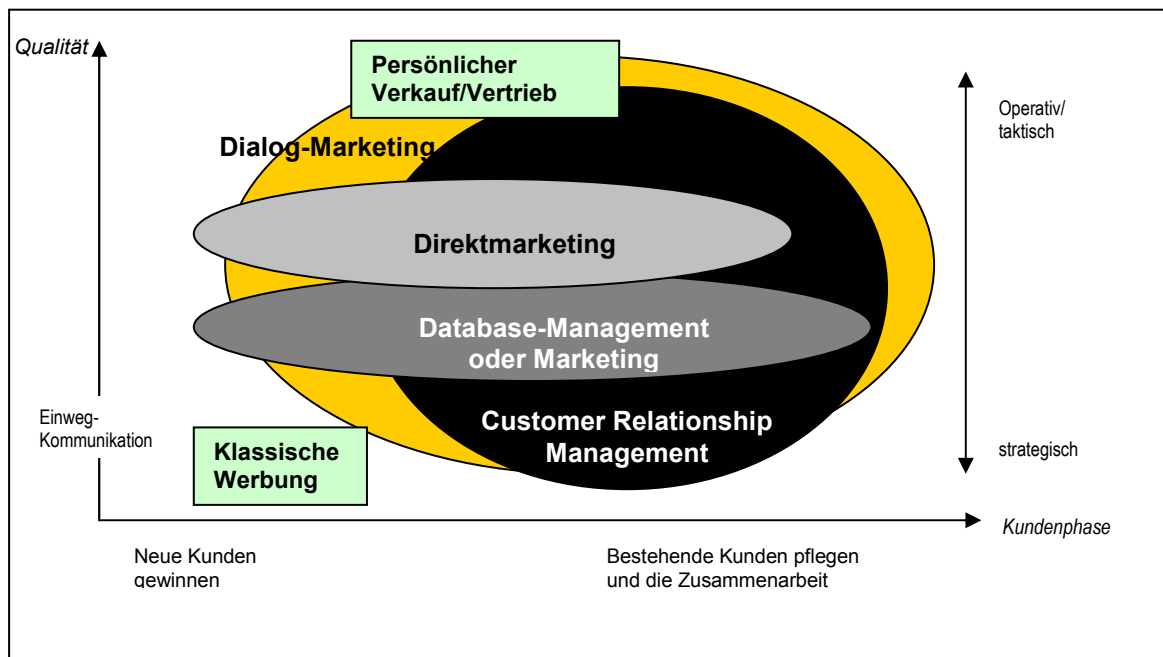


Abb. 3.3 Begriffsvariationen des Dialog-Marketing und deren Positionierung im Kommunikationskontext (in Anlehnung an Belz et al. 2003, S. 6; Darstellung vom Verfasser der Diplomarbeit modifiziert)

In dieser Arbeit werden die Begriffe Dialog- und Direkt-Marketing in Anlehnung an die Fachliteratur sinngemäß gleichgesetzt und kongruent verwendet, obwohl das oben dargestellte Chart das Dialog-Marketing globaler sieht als das Direkt-Marketing.

Alle anderen Bezeichnungen werden teils als Voraussetzung, teils als eigene Disziplin in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

Direkt- und Dialog-Marketing: Mittler zwischen klassischer Werbung und persönlichem Verkauf

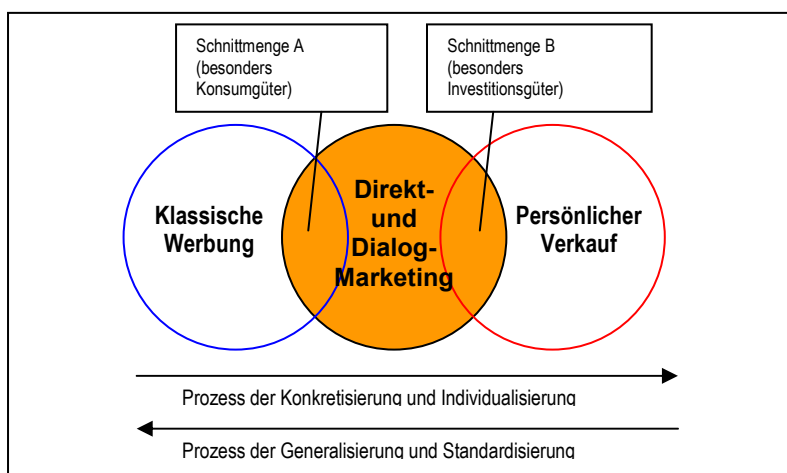


Abb. 3.4 Direkt- und Dialog-Marketing: Mittler zwischen klassischer Werbung und persönlichem Verkauf (Belz et al. 2003, S. 7)

Entwicklung der dialogorientierten Unternehmenskommunikation

Die erste Branche, die Direkt-Marketing professionell genutzt und systematisch weiterentwickelt hat, war die Versandbranche. Die Versender distribuierten ihre Waren mit Hilfe von Katalogen bzw. Werbemitteln, die an (potenzielle) Kunden versandt wurden und diese über Ware und Preis informierten, direkt an den Konsumenten.

Der Siegeszug des Direkt-Marketing begann in den 50er und 60er Jahren zunächst in Amerika. Dort wurden sowohl adressierte als auch unadressierte Werbebriefe und Warenproben an potenzielle Kunden per Post oder durch private Zusteller versandt.

Im Zuge dieser Entwicklung wurden Dienstleistungsagenturen gegründet, die zunächst die Adressierung, später dann - im Sinne von Full Service Agenturen - die Abwicklung der Produktion, des Adressierens und des Versandes, inzwischen auch der Analyse und Pflege der Kundendaten, übernahmen. Nachdem in den frühen Jahren die Drucksachen die Direkt-Marketingmaßnahmen dominierten, bedienen sich die Marketer heute, entsprechend der technologischen Entwicklungen, immer neuer dialogorientierter Instrumente, wie z.B. dem Telefon (aktives und passives Telefonmarketing durch professionelle Call Center, heute auch Customer Interaction Center), dem Internet (Online-Marketing, Newsletter, Email-Marketing...), Mobiltelefonen (Mobile Marketing mit Hilfe von SMS, MMS, WAP Technologie), TV und Radio (Direct Response TV und Radio, Werbesendungen, die dem Kunden eine Möglichkeit zur Interaktion bieten), usw.

Das Verständnis von Direkt- oder Dialog-Marketing ist demzufolge in ständigem Wandel. Verschiedene Zielschwerpunkte, verschiedene Instrumente zur Erreichung der Ziele und nicht zuletzt die Kostenfrage sind Ursachen für die Generierung unterschiedlicher Begriffe. Das Hauptmerkmal aller Disziplinen des Direkt-Marketing sowie der große Unterschied zur klassischen Mediawerbung, ist der direkte Kontakt mit dem Kunden.

Heute ist einer der Hauptgründe, weshalb Direkt- bzw. Dialog-Marketing von werbetreibenden Unternehmen verstärkt eingesetzt wird, ja sogar ein deutlicher Trend in Richtung der direkten Kundenansprache zu verzeichnen ist, die allgemeine Informationsüberflutung durch immer mehr Werbung, die über immer mehr Kanäle von immer mehr Unternehmen ausgesandt, die Menschen erreicht (vgl. Unger, Fuchs 1999, S. 225 ff.; Künzler 2003, S. 11).

3.1 Ziele des Instrumentes Dialog-Marketing

Dialog-Marketing ist ein stark kundenorientiertes Marketinginstrument, das sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele verfolgt.

Ziele sind Umsatzsteigerung vor allem durch Kundenbindung, durch Neukundengewinnung bzw. Erhöhung des Kundenanteils (Share of Customer). Umsatz wird bei bestehenden Kunden durch die Ausnutzung von Cross- und Up-Selling-Effekten und durch Ersatzkäufe generiert (vgl. KPMG 2001, S. 12 f.).

Unter Cross-Selling versteht man den Kauf noch zusätzlicher Artikel, entweder derselben oder einer anderen Kategorie desselben Unternehmens (vgl. Ploss, Berger 2003, S. 148). Up-Selling hingegen meint, dass der Kunde zwar dieselben Produkte erwirbt, jedoch aus einer höheren Preiskategorie (vgl. ebd.).

Aufgrund seiner hohen Flexibilität und der Möglichkeiten zur selektiven Ansprache wird das Instrument vor allem zur Förderung von Kundenbindung und Kundenloyalität bzw. dem Aufbau eines Kundenstammes eingesetzt (vgl. KPMG 2001, S. 12f.).

Kundenrückgewinnung kann ebenfalls ein Ziel von Dialog-Marketing sein.

Natürlich dient der Einsatz von Dialog-Marketing auch der Information der angesprochenen Zielgruppe über das Unternehmen und seine Produkte.

Ein Zeitvorteil (Time-to-Market) bei Produkteinführungen kann ebenfalls als Zielgröße des Dialog-Marketings angegeben werden, denn mit Hilfe von gezielten Werbeaktionen werden Kunden direkt und ohne große Streuverluste schnell und effizient angesprochen. Außerdem helfen Kunden durch wertvolle Tipps und Verbesserungsvorschläge, die sie im Dialog an das Unternehmen kommunizieren (z.B. bei Kundenzufriedenheitsumfragen).

Mit Dialog-Marketing verfolgt ein Unternehmen gleichzeitig auch Ziele, die mit Hilfe der klassischen Werbung verfolgt werden, wie Imagebildung, Markenbekanntheit, Initiierung positiver Mund-zu-Mund-Propaganda von individuell betreuten Kunden und eine emotionale Bindung der Interessenten oder der Kunden an die Marke.

Das primäre Ziel von Dialog-Marketing ist die Auslösung einer konkreten Handlung des Kunden. Bevor die Zielperson nicht in irgendeiner Form auf die Ansprache reagiert, kann das Instrument keine Wirkung zeigen. Die Reaktionen können allerdings verschiedenartig sein. Die wünschenswerteste Handlung ist ein unmittelbarer Kauf. Damit ist dann eines der o.g. Ziele, nämlich die Generierung von Umsatz, erreicht (vgl. Unger, Fuchs 1999, S. 228).

Eine andere erwünschte Reaktion ist der Beginn eines aktiven Dialoges mit dem Unternehmen, z.B. durch die Rücksendung einer Antwortkarte, mit welcher der Interessent z.B. an einem Gewinnspiel teilnimmt (Anreiz), gleichzeitig dem Unternehmen erlaubt ihn wieder zu kontaktieren (Permission), seine Adresse und möglicherweise weitere Angaben zu seiner Person hinterlässt, weiteres Informationsmaterial zum Unternehmen und seinen Produkten bestellt, usw. Eine solche Reaktion, also der Beginn bzw. die Etablierung eines Dialoges zwischen Interessenten und dem Unternehmen ist eines der Hauptziele einer ersten Dialog-Marketingkampagne. Die Bereitschaft des Interessenten, einen Dialog mit einem Unternehmen, zu beginnen, ist außerdem Grundlage für weitere Kontakte und Voraussetzung für die Erreichung des Zieles „Kundenbindung“ bzw. „Aufbau eines Kundenstammes“.

Auch eine dritte, vom Unternehmen nicht unmittelbar nachvollziehbare Reaktion des Interessenten ist zielführend, nämlich die reine Information der Zielperson durch eine Dialog-Marketingkampagne. Hierbei werden durch das Werbemittel Ziele wie Bekanntheitsgrad der Marke, Sympathie für die Marke, evtl. sogar eine Verstärkung der Verbundenheit und des Vertrauens zur Marke erreicht und aktuelle Informationen zu Unternehmen und Produkten in den Zielmarkt gepusht. Diese Reaktion kann man auch als Zwischenschritt zur Erreichung der o.g. Ziele sehen (vgl. Unger, Fuchs 1999, S. 228).

Alle o.g. Hauptziele können mit Dialog-Marketing nur erreicht werden, wenn die angesprochene Zielperson durch dieses Instrument auf den Absender aufmerksam wird, die Ansprache durch das Instrument (z.B. Direct Mail) akzeptiert und darauf reagiert.

Quantitative Ziele	Umsatzsteigerungen durch <ul style="list-style-type: none"> ○ Neukauf ○ Ersatzkauf ○ Cross Selling ○ Up Selling ○ Time-to-Market (Schnelligkeitsvorteil) ○ Kostenvorteil durch selektive Ansprache 	Umsatzsteigerungen durch <ul style="list-style-type: none"> ○ Erstkauf
Qualitative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunden-/ Markenbindung ○ Kaufbereitschaft ○ Imageverbesserung ○ Markenbekanntheit ○ Mund-zu-Mund-Propaganda ○ Vertrauen in die Marke ○ Information (neue Produkte, Zubehör, Unternehmensaktivitäten...) ○ Steigerung des persönlichen Involvements der Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Information ○ Neukundenakquise ○ Gewinnung von „heißen“ Adressen ○ Markenbekanntheit ○ Akquise von Bedarfspotenzial ○ Erhöhung des Kundenanteils (Customer Share)
	Bestehende Kunden	Neue Kunden

Abb. 3.5 Hauptziele von Dialog-Marketing

3.2 Möglichkeiten des Instrumentes Dialog-Marketing

Dialog-Marketing in Verbindung mit den neusten technischen Möglichkeiten des Database-Managements¹ eröffnet neue Möglichkeiten der individualisierten Marktbearbeitung. Die bisher teuren, individuellen Kontakte zum Kunden können durch standardisierte Vorgehensweisen optimiert werden (vgl. Belz et al. 2003, S. 28).

Dialog-Marketing basiert auf Selektion, deshalb können durch die Verminderung von Streuverlusten, Kosten eingespart und gleichzeitig die ausgewählten Zielgruppen intensiver bearbeitet werden, z.B. wird mit Hilfe von Direct Mails einer Zielgruppe, die schon ein bestimmtes Produkt besitzt, ein passendes Zubehörprodukt offeriert.

Umsatzsteigerungen lassen sich mit Dialog-Marketing aus diesen Gründen meist wirtschaftlicher als mit der klassischen Mediawerbung erreichen. Cross- und Upselling-Effekte lassen sich genau planen und durchführen, wenn eine Kundendatenbank etabliert wurde, aus der verschiedene Kundenbedürfnisse ablesbar sind, z.B. Zubehörteile, Zeit für einen Ersatzkauf und andere Serviceleistungen. Eine solche Kundendatenbank ist Voraussetzung für den effizienten Einsatz von Dialog-Marketing.

Das Thema „Voraussetzungen für Dialog-Marketing“ wird später in dieser Diplomarbeit noch detaillierter diskutiert.

„Zeit ist Geld“, sagt der Volksmund. Dies kann sich durch den gezielten Einsatz von Dialog-Marketing im Besonderen bewahrheiten. Durch eine gut geplante Einführungskampagne kann ein neues Produkt zu einem frühzeitig einer ganz speziell ausgewählten Zielgruppe bekannt gemacht und zum anderen, im Gegensatz zu breit angelegter klassischer Mediawerbung, vor der Konkurrenz besser geheim gehalten werden (vgl. Unger, Fuchs 1999, S. 238). Hierbei haben z.B. Direct Mails den Vorteil, dass sie nur an ausgewählte Zielgruppen versendet werden und die Konkurrenz eher durch Zufall an die enthaltenen Informationen heran kommt. Wer in allgemein zugänglichen Medien, wie TV, Print oder Internet wirbt, kann unmöglich Informationen von bestimmten Zielgruppen fernhalten.

Heute sind die Unternehmen verstärkt gezwungen ihr Budget wirtschaftlich effizient einzusetzen. Deshalb ist einer der Gründe, warum sich Dialog-Marketing immer mehr durchsetzt, die relativ gute Messbarkeit des Erfolges (vgl. ebd. S. 35).

Den Erfolg des mehrstufigen Dialoges mit dem Kunden kann das Unternehmen z.B. mittels Response-Rate (Antwortquote auf die direkte Ansprache des Kunden durch den

¹ Database -Management, ausführliche Definition und Beschreibung siehe Kapitel 3.4

Anbieter, z.B. Bestellung von Informationen, Teilnahme an Gewinnspielen, persönliche Angaben) oder der direkt erfolgten Käufe nach einem speziellen Angebot messen. Auch die Kosten der Direkt-Marketing-Aktionen sind relativ gut planbar bzw. nachkalkulierbar mit Indices wie Cost per Order (Aufwand dividiert durch die Anzahl der Aufträge), Cost per Interest oder Cost per Contract, u.a. (vgl. Unger, Fuchs 1999, S. 235).

Direkt-Marketing ersetzt immer mehr das persönliche Verkaufsgespräch und genau wie ein Verkäufer sich selbst zu finanzieren hat und obendrein noch Gewinn erwirtschaften muss, so muss eine Direkt-Marketing-Aktion sich selbst tragen und Gewinn erwirtschaften (vgl. Suppan 2003, S.210 ff.).

Neben allen quantitativen Aspekten dürfen die qualitativen Möglichkeiten des Dialog-Marketing nicht außer Acht gelassen werden.

Man kann mit Dialog-Marketing nämlich nicht nur kurzfristige und sofort messbare quantitative Ziele verfolgen, sondern auch langfristige, strategische, also qualitative Erfolge erreichen.

Als Kundenbindungsinstrument lässt sich Dialog-Marketing durch die flexiblen Möglichkeiten der individualisierten, selektiven Ansprache der Zielpersonen besonders gut einsetzen. Mit Hilfe eines fortwährenden Dialoges und dessen sinnvoller Dokumentation in der Kundendatenbank des Unternehmens kann eine so genannte „learning relation“, eine lernende Kundenbeziehung, aufgebaut werden.

„Eine lernende Kundenbeziehung ist:

*„...a relation that gets smarter and smarter with every interaction“
(Peppers, Rogers 2001, S. 37 f.; zit .n. KPMG 2001, S. 11).*

Ein Kunde „lehrt“ das Unternehmen mit jeder Interaktion viele Informationen über sich, sei es explizit durch Angabe seiner Wünsche oder implizit durch Auswertung des Kundenkontakts. In einer Learning Relationship werden diese Informationen gespeichert und genutzt, um den Kunden immer individueller seinen spezifischen Wünschen gemäß zu bedienen“ (KPMG 2001, S.11).

Die qualitativen Aspekte von Dialog-Marketing sind erstens die reine Informationsfunktion für den Kunden durch den interaktiven Dialog, zweitens der Beitrag zur Imageverbesserung und zur Markenbekanntheit und drittens der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung und von Kundenloyalität (vgl. Belz et al. 2003, S. 28).

Dialog-Marketing kann sowohl für sich stehen als auch „klassische“ Kampagnen um einen interaktiven Zugang ergänzen. Es lässt sich also auch nahtlos in Strukturen, die bisher meist von klassischen Kommunikationsmitteln geprägt sind, integrieren. Durch eine intelligente Verknüpfung mit den übrigen Marketinginstrumenten können Synergieeffekte erzielt werden.

Die klassische Werbung ist jedoch für den Erfolg des Direkt-Marketings unbedingt nötig. So wie die klassische Werbung einem Vertreter die Tür öffnet, weil der Kunde das Unternehmen oder die Marke, in deren Auftrag der Vertreter kommt, kennt und vertraut, so ist die klassische Werbung auch ein gatekeeper beim Öffnen von Mailings. Der Kunde wird ein Mailing wahrscheinlich nur dann öffnen, wenn er auf den ersten Blick sieht, worum es in dem Mailing möglicherweise gehen wird und welches Unternehmen, respektive welche Marke, dahinter steckt (vgl. Suppan 2003 S.210 ff.).

Für eine langfristig effiziente Markenführung und für eine noch spezifischere Gestaltung von Werbemitteln können die durch das Dialog-Marketing gewonnenen Erfahrungen (Database Management) ebenfalls zielführend genutzt werden.

Mit Hilfe von segmentorientiertem oder individuellem Marketing können z.B. Printkampagnen, je nach Zielgruppe, in Teilbereichen unterschiedlich gestaltet werden. Als gutes Beispiel hierfür dient die Marke Coca Cola, deren key visuals genau auf das zu bewerbende Zielgruppensegment zugeschnitten sind. Erscheint eine Coca Cola Anzeige in einem Magazin für junge Eltern, werden junge Familien im Kontext mit Coca Cola gezeigt. Erscheint die Anzeige in einem Magazin für junge Leute, sind Teenager mit ihren Freunden zu sehen (vgl. Huld, Kuhfuß 2003 S. 216ff.).

Gerade für das Unternehmen Kärcher, das unterschiedliche Zielgruppen (Männer, Frauen) mit verschiedenen Produkten (Outdoor/Indoor-Produkte) anspricht, könnten solche Maßnahmen zu effizienteren Ergebnissen und verminderten Streuverlusten führen.

Bisher wurden nur Ziele und Möglichkeiten des Dialog-Marketing für den Anbieter genannt. Allerdings darf ein solches Instrument, das auf eine Reaktion des Kunden angewiesen ist, um überhaupt zu funktionieren, keinesfalls nur für den Anbieter nützlich sein. Warum sollte der Kunde einen Dialog mit einem Anbieter aufnehmen, wenn ihm diese zeitaufwändige Aktion keinen offensichtlichen Nutzen verspricht?

Es ist also nötig bei den Zielen von Dialog-Marketing verstärkt den Kundennutzen, den dieses Instrument mit sich bringen muss, um zu funktionieren, in den Fokus zu stellen.

Dialog-Marketing muss einen sofort sichtbaren Mehrwert für den Kunden schaffen, da sonst erst gar kein mehrstufiger, fruchtbarer Dialog zwischen einem Anbieter und einem Kunden zustande kommt.

Kunden können folgende Möglichkeiten als persönlichen Mehrwert ansehen:

- Vielfältige und vor allem einfache Möglichkeiten mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen;
- die unmittelbare, persönliche und selektierte Ansprache;
- die Möglichkeit zur Reaktion / Interaktion;
- ein vermitteltes „Mitspracherecht“ des Kunden bei der Entwicklung von Produkten durch die Abfrage seiner persönlichen Präferenzen bzw. Bedürfnisse durch das Unternehmen;
- die Chance zur Reaktion auf ein ganz spezielles, ausgewähltes, evtl. limitiertes (deshalb wahrscheinlich interessantes) und auf den Kunden zugeschnittenes Angebot;
- sich „wichtig“ für das Unternehmen zu fühlen;
- Distanz, also kein Face-to-Face Kontakt;
- die exklusive Teilnahme an Sonderaktionen, z.B. Gewinnspielen etc.

Es lässt sich also eine Vielzahl von Vorteilen nennen, die der Kunde durch eine aktive Verbindung zu einem Unternehmen haben kann. Entscheidend ist hierbei, dass der Kunde diese Vorteile auch wahrnimmt und für sich als Vorteil deklariert. Das werbende Unternehmen muss allerdings bereit sein, den Kunden, die den Dialog aufnehmen, spezielle Vorteile zuzusichern (vgl. Belz et al. 2003, S. 64 ff.).

Hierbei spielt die Gestaltung der Kommunikationsmittel eine wichtige Rolle, die maßgeblich dafür verantwortlich ist, ob der Kunde seinen persönlichen Vorteil erkennt und akzeptiert.

3.3 Disziplinen des Instrumentes Dialog-Marketing

Dialog-Marketing bedient sich in seiner Ausgestaltung verschiedener Disziplinen und verschiedener Kommunikationsmedien, die, wenn sie eine Dialogmöglichkeit beinhalten, alle unter dem Oberbegriff Dialog-Marketing subsumiert werden können.

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit festgestellt wurde, sind die Übergänge von Dialog-Marketing, One-to-one-Marketing, Database-Marketing, Customer Relationship Management und Direkt-Marketing fließend bzw. werden diese und andere Begriffe in der Literatur oftmals gleichbedeutend verwendet.

Aus diesem Grund werden an dieser Stelle auch einige Disziplinen genannt, die in der Literatur als Gestaltungsmöglichkeiten des Direkt-Marketing oder anderer Spezialdisziplinen aufgeführt werden. Da die Instrumente alle unter der Prämisse „Ermöglichung eines interaktiven Dialoges zwischen Unternehmen und Kunden bzw. potenziellen Kunden“ ausgesucht wurden, werden die Begriffe Direkt-Marketing, One-to-one-Marketing usw. in diesem Fall mit dem Begriff Dialog-Marketing gleichgesetzt.

Zu den Disziplinen des Dialog-Marketing gehören:

- **Direct Mail**

Unter Direct Mails versteht man die Zustellung adressierter und nicht adressierter Sendungen durch die Post bzw. die Verteilung von Werbematerial an bestimmte Personengruppen durch private Verteilerfirmen (vgl. Unger, Fuchs 1999 S. 226). Erfolgskomponenten von Direct Mails sind nach Fuchs 1: Die Qualität und die Selektion der Adressen 2: Die Inhalte 3: Die Aufmachung und 4: Der Zeitpunkt und die Frequenz. Letztendlich geht es darum mit gezielt konzeptionierten Direct Mails „die richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Botschaft in der richtigen Form anzusprechen“ (Fuchs 2000, S.147)

In Zukunft werden Mailings aus Kostengründen größtenteils von Email-Marketing abgelöst werden. Die traditionellen Mailings, die weiterhin verschickt werden (der prognostizierte zukünftige Anteil am Marketing Mix liegt ca. bei 20%, bisher lag er bei ca. 30-33%), werden qualitativ zulegen, sie werden kreativer, emotionaler und spielerischer und sie werden möglichst alle Sinne ansprechen (vgl. Lammoth 2003, S. 408 f.). „Vor allem sollten sie individueller und viel persönlicher werden“ (ebd.)

- **Printanzeigen mit Responsemöglichkeit**

Anzeigen in Printprodukten, die z.B. durch Antwortkarten, Umfragebogen, Gewinnspiele, Coupons zum Ausschneiden, usw. eine Interaktionsmöglichkeiten für den Kunden mit dem Unternehmen bieten (vgl. Unger, Fuchs 1999, S. 226).

- **Couponing**

Seit dem Fall des Rabattgesetzes in Deutschland im August 2001 spielen Coupon-Aktionen, Rabattmarkensammelaktionen usw. eine große Rolle im deutschen Werbemarkt, die ein hohes Marktpotenzial und vor allem neue Möglichkeiten der Kundenansprache bieten (vgl. Dierks, Ploss 2004, o.S.)

Couponing dient dazu, im Kunden den Wunsch nach einem konkreten Produkt zu verstärken oder überhaupt erst zu wecken, sowie den Kunden zum POS und zu diesem ganz bestimmten Produkt (für das er beim Kauf in Zusammenhang mit dem Coupon einen Bonus bekommt) zu lenken. Dem Kunden wird ein direkter Benefit geboten, denn er kann durch das Einlösen des Coupons beim Kauf des bestimmten Produktes in einem bestimmten Geschäft bares Geld sparen. Der Coupon hat praktisch die Funktion von Bargeld und deshalb einen ganz besonderen Reiz. In der momentanen Phase der wirtschaftlichen Rezession, in der Sparen bei allen Konsumenten groß geschrieben wird und nicht mehr als „peinliche Notwendigkeit“ gesehen wird (siehe Kampagnen wie von Saturn „Geiz ist geil“, Plus „Billig, will ich“ u.a.), wirkt dieser Benefit in besonderem Maße. Nebenbei wird der Fokus des Kunden, der mit seinem Coupon, der ja nur für ein bestimmtes Produkt Gültigkeit besitzt, in das Geschäft geht, deutlich auf das beworbene Produkt geleitet und gleichzeitig von den Produkten der Mitbewerber abgelenkt. Neben der Lenkungsfunktion kann der Coupon auch noch dazu dienen die Kunden aus ihrer Anonymität herauszulocken. Den direkten Benefit (Preisnachlass) im Kopf, ist der Kunde oftmals bereit im Gegenzug dem Unternehmen Informationen (Adresse, persönliche Angaben) über sich mitzuteilen. Im besten Fall erteilt der Kunde dem Unternehmen die Erlaubnis, ihm weitere Informationen zu senden und ihn in weitere Aktionen ein zu beziehen. So kann der Handel oder auch ein Hersteller (z.B. mit Hilfe von After Sales Coupons) eine Kundendatenbank aufbauen, die Rückschlüsse auf das gekaufte Produkt zulässt und mit deren Hilfe man die Wertschöpfung des Kunden gezielt steuern kann. Diese gewonnenen Daten lassen sich wiederum perfekt für Dialog-Marketingmaßnahmen nutzen (vgl. Lammoth 2003, S. 410).

- **Gewinnspiele**

Ziele von Gewinnspielen sind die Steigerung der Marken- und Produktbekanntheit, der Kundenbindung sowie des Absatzes und die Gewinnung von Adressen für Direkt-Marketing-Aktionen. Online-Gewinnspiele sollen helfen den Traffic auf der Website des veranstaltenden Unternehmens zu steigern, sowie Email-Adressen für Online-Marketing-Aktionen zu gewinnen. Wirkungsvolle Gestaltungsmaßgaben sind Studien zufolge schnell lösbare Gewinnspiele mit einem hohen Gewinnwert. Die Studien ergaben, dass die Spieler eine aktive Teilnahme in Form von Rätseln oder kreativen Aufgaben wünschen, sie interaktive Spiele im Onlinebereich aber meist wegen des Zeitaufwandes (download von plugins, etc.) ablehnen (insbesondere Frauen). Bezüglich der Gewinne zeigt sich, dass für viele Konsumenten deren Gesamtwert von Bedeutung ist, d.h. dass neben einem wertvollen Hauptgewinn auch eine größere Zahl von Nebengewinnen ausgelobt werden sollte (vgl. Teichmann 2004, S.22 ff.).

- **Direct Response Fernsehen (DRTV) und Teleshopping**

Das „interaktive Fernsehen“ wird durch die rasant voranpreschenden technologischen Fortschritte und durch die immer häufiger von den Sendern angebotenen, interaktiven Inhalte, ein Dialoginstrument sein, das in der Zukunft relevant und irgendwann, genau wie das Internet, selbstverständlich von Unternehmen und Konsumenten zur Kommunikation genutzt werden wird. Allerdings ist es hierfür nötig, ähnlich wie vor Jahren bei der Entdeckung des Internet durch Unternehmen und Konsumenten, dass sich die Kommunikationsgewohnheiten der Konsumenten hinsichtlich dieses neuen Instrumentes ändern. Das Instrument muss von der breiten Masse kennen und nutzen gelernt werden. Fernseher und PC werden sich in ihren Funktionen immer näher kommen und bald wird es selbstverständlich sein, dass der Fernsehkonsument nicht mehr nur durch ein einseitig ausgestrahltes Programm erreicht wird, sondern dass er sein Fernsehgerät für eine dialogorientierte Kommunikation nutzt. Dazu gehört z.B. der Abruf individueller Informationen (on demand), die Personalisierung des TV-Angebotes und die Möglichkeit, selbst als Anbieter von Inhalten aufzutreten. Werbesendungen mit Direktbestellung, so wie sie momentan in Deutschland nachts in vielen Sendern zu sehen sind, Shoppingkanäle wie QVC oder Konzepte, wie „Glücksrad“ usw. sind nur der Anfang der dialogorientierten Kommunikation und des direkten Verkaufs von Waren an den Konsumenten über das Fernsehen. Es gibt inzwischen einige

Unternehmen aus der Werbebranche, (z.B. Betty-Mitmach-TV GmbH, www.betty-tv.com) die werbetreibenden Unternehmen anbieten, ihre Produkte mit Hilfe verschiedener Technologien via interaktivem Fernsehen an die Konsumenten zu bringen. Im Dialog-Marketingmix der Zukunft wird interaktives Fernsehen aller Voraussicht nach eine Rolle spielen (vgl. Lammoth 2003, S. 407; www.direct-response-television.com; www.goldmedia.de/studien).

- **Telefonmarketing**

Beim passiven Telefonmarketing (inbound) werden nur Anrufe, z.B. Anfragen entgegen genommen und beantwortet, die Aktion geht also vom Kunden aus. Beim aktiven Telefonmarketing (outbound) hingegen gehen Anrufe auch vom Unternehmen aus (vgl. Fuchs 2000, S. 153), z.B. werden Umfragen zur Kundenzufriedenheit etc. durchgeführt. Im Zuge des Cross Marketing, bei dem für eine Kampagne immer mehrere Medien gleichzeitig eingesetzt werden und das in Zukunft die Effizienz von Werbeaktionen steigern soll, werden Nachfassaktionen über aktives Telefonmarketing immer häufiger zum Einsatz kommen.

- **Beschwerdemanagement**

Die Beschwerde eines Kunden muss als eine Situation gesehen werden, in der der Kunde aktiv den Dialog zum Unternehmen sucht. Er wendet sich an das Unternehmen mit einem Problem und er erwartet, dass ihm schnell und kompetent geholfen wird. Mit einer einwandfreien Bedienung kann man die Chance nutzen, den Kunden ein weiteres Mal davon überzeugen, dass er das richtige Produkt der richtigen Marke gekauft hat. Ein unzufriedener Kunde kann schnell zu einem noch zufriedeneren Kunden werden, wenn er in dieser Situation, in der er sich intensiv mit dem Unternehmen beschäftigt (high involvement), richtig bedient wird. Beschwerdemanagement ist auch eine ideale Stelle um heiße Adressen zu gewinnen (Kundenadressen mit Angabe des in Besitz befindlichen Produktes des Unternehmens) (vgl. Bruhn 2002, S 165ff.).

- **Dialogaktionen im Internet**

Dialogaktionen im Internet beinhalten z.B. Direktangebote im Internet, Online-Gewinnspiele, Info@unternehmen.de-Hotlines zur Kontaktaufnahme per Internet, Email-Marketing, Bannerwerbung mit Responsemöglichkeit, Online-Kundenzufriedenheitsumfragen usw. Die stetige Zuwachsrates der elektronischen Postfächer pro Jahr ist enorm. Für das Jahr 2006 wird eine Zahl von 1,2 Milliarden

Mailboxen weltweit prognostiziert, in die jährlich 13 Milliarden Emails eingehen (vgl. Lammoth 2003, S. 408).

Der Markt für Emails ist also ein enormer Wachstumsmarkt. Außerdem ist Email-Marketing um ein Vielfaches kostengünstiger als das Produzieren und Verschicken traditioneller Mailings. Der Erfolg wird allerdings durch die enorme Datenlawine, die auf die Nutzer täglich zurollt, getrübt. Die Konsumenten werden aufgrund der Vielzahl der Angebote in ihrer Mailbox zunehmend resistent gegen Werbung per Email und löschen die meisten Angebote ungelesen. Also ist auch beim Email-Marketing immer mehr die Kreativität der Unternehmen sowie die Bekanntheit und das Vertrauen in ihre Marken (Emails einer vertrauten Marke ist man eher bereit zu lesen) gefragt. Außerdem verspricht Permission Marketing, also die vom Konsumenten „erlaubte“ Werbung per Email den Werbetreibenden mehr Erfolg mit diesem Instrument, denn der Konsument erhält somit Angebote, die ihn wirklich interessieren, während das werbetreibende Unternehmen Streuverluste vermindern kann. Es entsteht also eine win-win-Situation.

- **Mobile Marketing**

Unter Mobile Marketing versteht man die direkte, persönliche Ansprache per Mobiltelefon (Anruf oder Mitteilungen per SMS, MMS oder WAP Technologie; in Zukunft wird hier auch die UMTS Technologie eine Rolle spielen). Es gibt Indizien, dass das Handy das „next big thing“ im Bereich der Kommunikationstools sein wird. Das Handy wird zum multifunktionalen Kommunikationsinstrument durch Anwendungen wie, z.B. Überwachungs- und Guardian-Diensten zur Lokalisierung von Gesprächspartnern, Friend-Finder, Child-Watch, Banking, M-Payment, Customer Care usw. Während das Internet global ausgerichtet ist, schafft das Mobile Marketing der Zukunft Berührungspunkte in unmittelbarer (privater) Umgebung. Das Handy ist neben Telefon sowohl Timer, Zahlungsmittel, als auch elektronischer Ausweis, Kamera, Walkman usw. (vgl. Lammoth 2003, S. 407).

- **Kundenzeitschriften**

„Ein periodisch erscheinendes und oft, aber keineswegs immer gratis verteiltes Druckwerk mit informativem und/oder unterhaltendem redaktionellem Inhalt, das als Instrument der Kommunikations- und Marketingpolitik eines Unternehmens entweder direkt oder durch Einzelhändler an die Kunden des Unternehmens verteilt wird bzw. der Imagebildung, der Kundenbindung bei bestehenden bzw. der Kundenwerbung bei potenziellen neuen Kunden dient.“

(<http://medialine.focus.de/PM1D/PM1DB/PM1DBF/pm1dbf.htm?snr=3224>)

- **Kundenclubs**

Ein Kundenclub soll der Kundenbindung dienen, die Bindung des Kunden an das Produkt und die Marke fördern und damit den Umsatz steigern. Ziel ist es, den Kunden in eine „Community“ einzubinden und die Marke für ihn zu emotionalisieren. Die Unterhaltung eines Kundenclubs ist sehr kostenintensiv. Der Kundenclub ist eine Form der Verkaufsförderung bzw. der Direkt-Marketingkommunikation. Die Mitgliedschaft in einem Kundenclub bringt normalerweise gewisse Vorteile für den Kunden mit sich, wie spezielle Informationen, Clubzeitschriften, Rabatte, Einladungen zu VIP-Veranstaltungen usw. (vgl. www.marketingcliff.de/lexikon).

- **Kundenkarte**

(Synonym: Card, Kundenkreditkarte, Membercard, VIP-Karte) Die Kundenkarte ist ein Instrument der Kundenbindung, das dem Kunden einen besonderen Vorteil beim Einkauf gewährt. Zu den Vorteilen gehören u. a. ein schnelles und einfaches Zahlungssystem insbesondere beim elektronischen Einkauf im Internet, finanzielle Vergünstigungen, Spezialangebote für Kartenbesitzer, frühzeitige Informationen über Angebote, gezielte Zusendung von Prospektmaterial usw. (www.horizont.net/horizont_plus/dialog_lexikon).

- **Kundenevent**

Kunden werden zu Events (Messen, „Tag der offenen Tür“, Shows...) eingeladen, bei denen Produkte und Marken sehr emotional und werbewirksam präsentiert werden. Zu Veranstaltungen dieser Art geht ein eindeutiger Trend, denn die Möglichkeiten dieser Disziplin sind enorm. Das high involvement mit dem die Kunden bei einem Event der Marke begegnen fällt allerdings zu Lasten der Zielgruppengröße, die damit erreicht werden kann.

Als Teilnehmer eines Kundenevents ist der Kunde nicht nur Empfänger einer Werbebotschaft, sondern hat die Möglichkeit eines persönlichen Dialogs (vgl. Fuchs 2000, S.212).

Die personale Kommunikation wird hier per definitionem (siehe Kapitel 3.0) aus dem Spektrum der Disziplinen des Dialog-Marketing ausgeschlossen, obwohl diese Form der

Kommunikation natürlich die „Urform“ des Dialoges darstellt und das „Vorbild“ aller standardisierten Dialogmöglichkeiten ist (vgl. Belz 2003, S.120).

Da mit dem Instrument Dialog-Marketing versucht wird eine Form des Dialoges außerhalb der personalen Kommunikation zu finden um damit einen wesentlich preisgünstigeren Weg der direkten Kundenansprache zu wählen, wird auch in dieser Arbeit die personale Kommunikation selbst nicht zu den Gestaltungsmöglichkeiten des Dialog-Marketings gezählt.

3.3.1 Gestaltung von Dialogmaßnahmen

Die Basis der Dialogmethode® von Siegfried Vögele ist der Gedanke, dass ein Mailing ein persönliches Verkaufsgespräch ersetzt und deshalb genau wie ein solches aus Fragen und Antworten besteht. Ein gut konzeptioniertes Mailing beantwortet alle vermeintlichen Fragen, die der Leser hat, unmittelbar, übersichtlich und in der richtigen Reihenfolge (vgl. Suppan 2003, S. 210 ff.; Unger, Fuchs 1999, S. 232).

Alle Dialogmaßnahmen, die ein Unternehmen an seine Kunden richtet, sollten folglich nach diesen Maßgaben gestaltet sein.

3.4 Voraussetzungen für professionelles Dialog-Marketing

Der effiziente Einsatz des Instrumentes Dialog-Marketing basiert auf drei wesentlichen Punkten:

- Auf einer kundenorientierten, strategischen Ausrichtung des ganzen Unternehmens;
- auf einer systematisch aufgebauten Dialog-Marketingstrategie und
- auf einem perfekt auf die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Kunden zugeschnittenen Informationssystem.

Um Kundenorientierung im Unternehmen zu etablieren, müssen sowohl unternehmensstrategische Veränderungen vorgenommen als auch kundenorientierte Technologien eingeführt werden.

Allerdings ist die weit verbreitete Annahme, dass Kundenorientierung allein mittels technologischer Hilfsmittel zu erreichen sei, nicht zielführend. Eine Verbesserung der

Kundenorientierung ist nur zu erreichen, wenn alle Prozesse und Strukturen entsprechend an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden (vgl. Bruhn 2002, S.103).

3.4.1 Kundenorientierung

Bruhn definiert Kundenorientierung folgendermaßen:

„ (Externe) Kundenorientierung bezeichnet die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, die bei der Planung und Erstellung der unternehmerischen Leistungen Berücksichtigung finden, mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomische vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“ (Bruhn 2002, S. 21).

Der ideale Kunde, den sich jedes Unternehmen wünscht, sieht nach Kotler in etwa so aus:

- Er wickelt immer mehr Geschäfte mit dem Unternehmen ab, obwohl die Preise höher sind als bei der Konkurrenz.
- Er betreibt Mundpropaganda und empfiehlt das Unternehmen und seine Produkte in seinem persönlichen Umfeld weiter.
- Er überzeugt sein persönliches oder auch betriebliches Umfeld, dass es keine echte Alternative zu diesem Unternehmen gibt.
- Er probiert gerne die Neuentwicklungen dieses Unternehmens aus und hilft diese zu verbessern.
- Er nimmt die Support- und Serviceleistungen des Unternehmens in Anspruch (d.h. er steht in regelmäßigem Dialog mit dem Unternehmen) (vgl. Kotler et al. 2002, S. 144).

Um solche Kunden zu gewinnen, gehen die Unternehmen immer mehr von Produkt- auf Kundenorientierung über und konzentrieren sich auf das Management der Interaktionen mit einzelnen Kunden, was im Industriezeitalter nur unter sehr hohen Kosten möglich war, mittlerweile jedoch mit weit niedrigeren Aufwendungen realisierbar ist.

Kotler zitiert Arthur M. Huges, der fünf Voraussetzungen für ein erfolgreiches Kundenmanagement definiert (vgl. Kotler et al. 2002, S.144 ff.):

- Gut funktionierende Marketingprozesse;

- Möglichkeit der Erfassung persönlicher Daten der Kunden und Informationen über ihr Kaufverhalten;
- Möglichkeit der Erhebung von Daten über Wiederholungskäufe der Kunden;
- Aufbau und gezielte Nutzung von Datenbanken;
- Belohnungsprogramme für treue Kunden, die beiden Seiten Nutzen bringen, werden eingesetzt.

3.4.2 Customer Relationship Management

Um die oben zitierten Voraussetzungen für ein effizientes Kundenmanagement zu schaffen, braucht es, wie gesagt, sowohl philosophische als auch technologische Instrumente.

Sucht man nach einem eher „philosophischen“ Instrument für effizientes Kundenmanagement, so stößt man schnell auf den Begriff Customer Relationship Management (CRM):

„CRM ist nicht nur Ansatz für eine effiziente Marktbearbeitung, sondern eine Geschäftsphilosophie. Zudem erfordert CRM ein umfassendes, kundenorientiertes Know-how-Management. Es gilt, Kunden-know-how überall im Unternehmen zu kultivieren, damit nicht nur Philosophien verkündet und Systeme eingerichtet werden, sondern die Kommunikation zur Zusammenarbeit mit Kunden inhaltlich ausgefüllt und optimiert werden können“ (Belz, et al. 2003, S. 33).

In der Literatur wird im Zusammenhang mit CRM nahezu immer betont, dass die Implementierung von CRM „Chefsache“ sei. CRM sei eine Denkhaltung, die ein Umdenken des Gesamtunternehmens erfordert.

Bruhn, einer der Hauptvertreter des Themas CRM und Kundenbindung in der Literatur, definiert CRM folgendermaßen:

„Customer Relationship Management (CRM) ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu pflegen“ (Bruhn 2002, S.95).

3.4.3 Kundenorientierte Informationssysteme

„Kundenorientierte Informationssysteme (KIS) beziehen sich auf die Tools (Systeme / Instrumente), mit denen das Ziel Kundenbeziehungen zu managen, umfassend und wirksam erreicht werden kann. Diese Systeme liefern die technologische Unterstützung, um anfallende Aufgaben in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement schneller und besser zu bewältigen. Kundeninformationen sollen effizienter in der gesamten Unternehmensorganisation verteilt und für die Bearbeitung der Kundenbeziehungen effektiver genutzt werden“ (Bruhn 2002, S.96).

Um CRM erfolgreich umzusetzen, sind, wie bereits erwähnt, leistungsfähige technologische Instrumente, wie beispielsweise ein KIS notwendig.

Kundenorientierte Informationssysteme (KIS) haben vor allem die Aufgabe alle Informationsprozesse am Kunden auszurichten. Sie nehmen kontinuierlich alle Kundeninformationen auf und analysieren diese Daten. Des Weiteren führt das KIS alle diese kundenbezogenen Informationen zusammen, synchronisiert alle Kommunikationskanäle und macht somit eine ganzheitliche Abbildung des Kunden möglich.

Aufgrund dieser Fülle an Informationen über die einzelnen Kunden wird eine differenzierte Ansprache der Kunden möglich.

Diese Informationsbasis ist die ideale und notwendige Voraussetzung für die Implementierung des Instrumentes Dialog-Marketing, denn ein individualisierter und gleichzeitig mehrstufiger Dialog mit den Kunden setzt ein perfektes Informations-Management voraus.

Um einen Einblick in die häufigsten Schwierigkeiten, die Unternehmen bei der Umsetzung von KIS haben, fasst Bruhn die hauptsächlichen Defizite in der Praxis zusammen (vgl. Bruhn 2002, S. 102 ff.):

- Es erfolgt keine systematische Erhebung von Basisinformationen über Kunden und wirtschaftliche Informationen. Dadurch bleiben Möglichkeiten moderner Informationstechnologie ungenutzt und Kundenanliegen, die an das Unternehmen herangetragen werden, werden nicht gespeichert oder nur in einer uneinheitlichen Struktur und oftmals nicht zentral.
- Es besteht die Gefahr einer Informationsflut bei der Erhebung von Daten, weil Daten nicht systematisch analysiert, bzw. ausgewertet (mit Hilfe intelligenter,

technologischer Systeme) werden. Die Daten sind dann zwar im Unternehmen vorhanden, haben aber trotzdem keinen Nutzen.

- Es bestehen schlecht strukturierte Geschäftsprozesse im Bereich Marketing. Die Unterstützung durch operative Informationssysteme hinkt den Standards anderer betriebswirtschaftlicher Funktionen hinterher. Es gibt oftmals heterogene Insellösungen, Datenbanken mit verschiedenen Systemen, die nicht vernetzt sind. Eine Adhoc-Zusammenführung aller Kundendaten wäre aber hierbei, aufgrund fehlender einheitlicher Schlüsselsystematik, ineffizient.
- Technologische Überlegungen haben bei der Implementierung von KIS oft Vorrang vor den konzeptionellen Gedanken.

Aus den o.g. Defiziten lässt sich ableiten, dass der Erfolg von KIS zum einen maßgeblich von einer einheitlichen IT-Architektur im ganzen Unternehmen abhängt, die allen Mitarbeitern Transparenz über die Unternehmensprozesse verschafft und zum anderen von einer integrierten Kundendatenbank, die eine einheitliche Schnittstelle für den Kundenkontakt zum Unternehmen darstellt.

Im Konsumgüterbereich existiert häufig keine Kundendatei, die den Anforderungen von Dialog-Marketing gerecht wird. Informationen über Endverbraucher sind oftmals nicht sehr differenziert vorhanden, so dass meist keine punktgenaue Kommunikation mit der Zielgruppe möglich ist. Allerdings wird auch im Konsumgüterbereich verstärkt am Ausbau der Kundendatenbanken gearbeitet (vgl. Fuchs 2000, S.42).

3.4.4 Customer Database Management

„Der Grundgedanke des Customer Database Management liegt in der kundenindividuellen und dialogorientierten Marktbearbeitung“ (Bruhn 2002, S.103).

„Database Management ist grundsätzlich ein „Enabler“ für Direkt-Marketing und CRM“ (Belz et al. 2003, S. 5).

„Der Grundgedanke des Database Marketing liegt in der Nutzung von in Datenbanken gespeicherten Informationen für eine kundenindividuelle und weitestgehend bidirektionale Kommunikation. Unter strategischen Marketinggesichtspunkten soll damit eine hohe Kundenloyalität erreicht werden. Dazu wird die Datenbasis als Bestandteil eines unternehmensintegrierten Regelkreises gesehen, dessen Aufgabe in der Analyse und systematischen

Durchführung eines dialogorientierten Marketingmix liegt“ (Meyer, Hippner 1999, S. 177 f.).

Bedeutung des Database Managements

- Verhaltens- und Transaktionsdaten der Kunden werden erfasst (Kundenhistorie, Bonität, Kaufverhalten, etc.);
- Trends im Markt werden erfasst;
- Aktionen können zielgerichtet angelegt werden;
- Die Wirkung bzw. der Erfolg der Aktionen wird anhand der aufgezeichneten Daten messbar.

Um die Flut der Daten eindämmen bzw. nach Wichtigkeit sortieren zu können, muss eine Datenbank sinnvoll strukturiert werden.

Folgende Strukturierung findet sich in der Literatur des Öfteren wieder.

Grunddaten (Wer sind unsere Kunden?):

Zu Grunddaten sind alle längerfristig gleich bleibenden Daten zu zählen, die meist produktunabhängig sind, z.B. demografische Daten (Alter, Geschlecht, Adresse, Name, usw.), sozioökonomische Daten (Einkommen, Ausbildung, usw.) und psychografische Daten (Interessen, Einstellungen, Lifestyle, usw.).

Potenzialdaten (Was brauchen unsere Kunden?):

Die Potenzialdaten beantworten die Frage, welcher Bedarf (Produktbezug) zu welchem Zeitpunkt (Zeitbezug) für den Kunden relevant wird (Ersatzkauf, Zubehör, usw.)

Aktionsdaten (Was tun wir für unsere Kunden?):

Hierzu gehören alle Informationen über kundenspezifische Bearbeitung hinsichtlich Art, Zeitpunkt und Intensität z.B. Aussendung von Prospektmaterial, jährliche Zusendung eines Kataloges, Teilnahme an Gewinnspiel / Couponaktion, Erhalt von Mailingaktionen, konkrete Angebote, Rabatte, usw.

Reaktionsdaten

(Wie erfolgreich sind wir bzw. unsere Konkurrenten bei unseren Kunden?)

Hier werden Informationen über die Reaktion der Kunden festgehalten. Es werden ökonomische Größen, wie Umsatz, Cross-Selling-Erfolge, Kundenwert und nicht-ökonomischer Größen, wie Kundenzufriedenheit, Image, Kundenbindung, usw. erfasst (vgl. Bruhn 2002 S.105; Fuchs 2000, S. 66 f.; KPMG 2001, S. 16).

Kundendaten müssen strukturiert und systematisch in der Kundendatenbank abgelegt werden. Welche Daten wie gespeichert werden hängt von sehr vielen Parametern ab (z.B. Struktur und Größe des Unternehmens, Vertriebssystem, geplante Marketingaktivitäten, Branche, usw.) und ist sehr individuell auf das Unternehmen abzustimmen und nicht nach einem Standardprinzip zu gestalten.

3.4.5 Erfolgsfaktoren für Database- bzw. Dialog-Marketing

Unterstützung durch die Geschäftsleitung

- Die strategische Bedeutung von Databasemarketing muss ins Unternehmen kommuniziert werden.
- Ein Projektbudget muss zur Verfügung gestellt werden.

Einbindung in die Marketingstrategie

- Die Dialog-Maßnahmen müssen in die gesamte Marketingstrategie integriert werden, damit zwischen den verschiedenen Instrumenten win-win-Situationen entstehen.

Leistungsfähige IT-Systeme

- Datenstruktur, Speicherung und Pflege müssen durchdacht und an das Unternehmen angepasst werden.

Anpassung der Organisationsstruktur

- Verantwortungen müssen klar geregelt werden (z.B. für Datenarchiv etc.).

- Den Mitarbeitern müssen die Ziele des Dialog-Marketings als persönliche Ziele vermittelt werden, Führungs- bzw. Motivationssysteme müssen verändert werden.

Der Regelkreis

- Die Arbeit mit Kundendaten muss als kontinuierlicher Prozess gestaltet werden, damit die Daten relevant und „up-to-date“ bleiben.
- Es muss besonderer Wert auf die Auswahl der Kundenadressen und auf zielgerichtete Marketingaktivitäten gelegt werden.
- Die konsequente Erfassung, Analyse, Pflege und Aktualisierung der Daten ist wichtig.

Datenorientierte Unternehmenskultur

- Den Mitarbeitern muss die Bedeutung des Wissens über die Kunden bekannt sein (vgl. Huldi, Kuhfuß 2003, S. 216ff.).

3.4.6 Permission Marketing

Es ist eine große Hürde auf dem Weg zum erfolgreichen Dialog, den Kunden zur Zusammenarbeit zu motivieren. Der Kunde muss klar erkennen können, worin die Vorteile einer Kundenbeziehung liegen. Er muss einen konkreten Nutzen daraus ziehen, denn dann ist er am ehesten bereit, persönliche Daten freizugeben. Der Hauptgrund, warum die Verbraucher sich von Werbung belästigt fühlen, ist einerseits natürlich die Masse, mit der sie täglich überflutet werden. Viel größer ist allerdings der Ärger über Werbung, die den Kunden persönlich betrifft (Anrufe, unangekündigte Besuche vom Außendienst, Emails, Direct Mails) und solche, die zeitlich oder inhaltlich nicht auf den Kunden passen. Je persönlicher der Kunde eine Marketingmaßnahme empfindet, desto eher setzt er voraus, dass ein Anbieter durch sein eindeutiges Verhalten (z.B. vorausgegangene Reaktion auf ein anderes Werbemittel) oder seine explizite Erlaubnis (Permission) daraus schließt, dass der Kunde an weiterem Informationsmaterial bzw. an Angeboten interessiert ist.

Formen des Permission Marketing

Reaktion auf Marketing

- Der Kunde spricht auf Marketingaktivitäten an oder reagiert in irgendeiner Form.
- Die Nutzung von Bindungstools, wie z.B. Kundenkarten, Kundenclubs und die dafür notwendigen, freiwilligen Angaben von spezifischen, persönlichen Daten durch den Kunden erlauben dem Anbieter die Verwendung dieser Daten und geben zudem Einblicke in Kaufabläufe, die der Kunde bewusst durch die Nutzung der Tools aufzeichnen lässt, preis.

Absagen

- Die Aufnahme einer Adresse in eine sog. „Robinson Liste“ (www.robinsonlist.de) sorgt dafür, dass die Adresse für Werbezwecke gesperrt wird.
- „Stopp-Aufkleber“ am Briefkasten als „Werbeabwehr“. Diese findet man vor allem in Städten und Ballungszentren immer häufiger.
- Absage- Buttons für ungebetene Newsletter oder Werbe-E-mails gibt es meistens. Absagen sind unter allen Umständen von den Anbietern zu berücksichtigen.
- Für Werbung im Internet gibt es Software, die die gängigen Werbeformen ausblendet (Mozilla, Webwasher usw.) (vgl. Belz et.al. 2003, S. 98-100)

3.5 Trends im Marketing

Im folgenden Kapitel werden allgemeine und spezielle Trends der gesellschaftlichen und werbewirtschaftlichen Entwicklung beschrieben.

3.5.1 Allgemeine Marketingtrends

Bevor die Trends speziell für Dialog- bzw. Direkt-Marketing erläutert werden, sollen an dieser Stelle allgemeine Marketingtrends Erwähnung finden. Es werden hierbei vor allem

solche Trends erwähnt, die das Unternehmen Kärcher, aufgrund seiner Produkte oder Zielgruppen im Besonderen betreffen.

Die Ausgangslage der folgenden, näheren Betrachtung der aktuellen Marketing Trends sind die globalen Mega-Trends der:

„Internationalisierung“, „Individualisierung“ und „Informatisierung“ (Hering 2004, o.S.).

- **Informationsüberflutung bei gleichzeitiger Informationsarmut**

Das allgemeine Informationsangebot ist wesentlich größer als die Aufnahmekapazität des Rezipienten und das Wachstum des Informationsangebotes nimmt gegenüber der Informationsnachfrage überproportional zu. Ursachen für die Informationsflut sind zum einen die vielen Kanäle bzw. Medien, durch die Informationen gesendet werden und zum anderen deren immer breiter werdendes Angebot. Die Aufnahmefähigkeit der Rezipienten bleibt im Unterschied zum wachsenden Informationsangebot aber nahezu gleich. Deshalb wird der Quotient aus aufgenommener Information zu angebotener Information immer kleiner. Außerdem fehlt es in der Flut der Informationen an relevanter, sachlicher, umfänglich und zeitlich passender Information. Die Suche des Rezipienten nach der richtigen Information wird somit immer schwieriger. Folglich scheut der Rezipient den Aufwand, relevante Informationen zu suchen. Diese Entwicklung ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die Theorie des Dialog-Marketings, bei der Informationen auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden (vgl. Schleuning 1997, S. 12 ff.).

- **Informationsrevolution**

Durch frei verfügbare und kostengünstige Informationen, die durch das Internet in einem riesigen Marktraum verbreitet werden, sind die Konsumenten erstmals unabhängig von Informationen der Anbieter. Das Informationsmonopol der Hersteller ist abgeschafft. Unternehmen nutzen netzwerkbasierende Technologien um Informationsprozesse zu beschleunigen um so Kosten und Zeit zu sparen (vgl. Kotler et al. 2000, S.24 f.).

- **Zerfall der Massenmärkte**

Aufgrund der weitgehenden Sättigung der Märkte steigt der Wettbewerbsdruck und der Zwang die Angebote zu differenzieren. Aus Massenmärkten sind fragmentierte

Märkte entstanden, die Segmentierungsstrategien fahren. Daraus wiederum entstehen noch kleinere individualisierte Märkte, die ihre Angebote an individuelle Kunden per Dialogstrategie kommunizieren. Diese Strategie, des individuellen Dialoges zwischen Kunden und Unternehmen führt zum nächst genannten Phänomen (vgl. Schleuning 1997, S. 32 f.).

- **Mass Customization**

Mass Customization ist die kundenindividuelle Massenproduktion. Produkte werden individuell nach den Wünschen des Kunden angefertigt und bleiben dabei für Kunden bezahlbar und für die Hersteller gewinnbringend. Teilweise reagiert die Wirtschaft bereits auf diesen Trend indem sie z.B. den Kunden das Finishing überlässt und den dadurch entstandenen Kostenvorteil direkt an sie weitergibt (z.B. Möbel selbst abholen und aufbauen bei IKEA). Andererseits boomt der Heimwerkermarkt. Unternehmen liefern Teilprodukte (z.B. Bastelsätze) und die Kunden bauen ihre ganz individuellen Produkte selbst zusammen. „Egonomic“ – Ich-bezogene Wirtschaft, so nennt Faith Popcorn (Trendforscherin) den Trend, nach dem Konsumenten auf ihre Einzigartigkeit zugeschnittene, individuelle Dienstleistungen und Waren fordern (vgl. Lammoth 2003, S.389 ff.; Kotler et al. 2000, S. 25).

- **Ich-Zentrierung der Menschen**

Materialismus und Narzissmus sind ein andauernder und starker Trend für die Deutschen der nächsten 10 Jahre. Bekennende Egoisten (mein Haus, mein Auto, mein..., usw.) lösen sich von einer traditionellen Lebensführung und von traditionellen Werten (Arbeit, Disziplin, Gottesfurcht, usw.). Organisationen, wie Kirche, Partei, Gewerkschaft, Verein finden keine Gefolgsleute mehr: „Investiert wird in Interessen und nicht in Ideologien.“ Es regiert das sog. „Pippi-Langstrumpf-Prinzip“ (Lammoth 2003, S.393): Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt! Deutschland ist fast entchristlicht, trotz eines Trends hin zu Religiosität und der Suche nach mystischen Erklärungen für die Welt (Religion: ja! Kirche: nein!). Der Ichling ist als Kunde unberechenbar, denn er will als Individualist keine Bindung eingehen. Für Marktforscher ist diese Kunden-Generation ein Greuel, denn der ständige Wandel der Konsumgewohnheiten entbehrt jeglicher statistisch erfassbarer Regelmäßigkeit (vgl. Lammoth 2003, S. 393f.).

- **Sense and Respond statt Make and Sell**

Bisher versuchten die Anbieter die Nachfrage einzuschätzen und richteten danach ihre Produktion aus. In Zukunft ermöglichen Hersteller ihren Kunden ihre Wünsche zu nennen, sie generieren Informationen über sie und setzen modernste Technologien ein um mit den gewonnenen Informationen individuelle und technisch überlegene Produkte schnell, profitabel und kundenorientiert anbieten zu können. One-to-one-Marketing wird in der digitalen Wirtschaft plötzlich möglich. Statt Kunden für Produkte zu finden, werden Produkte für Kunden kreiert (vgl. Kotler et al. 2000, S. 26 f., S. 32).

- **Globalisierung**

Verbraucher entdecken neue Lebensstile und neue Konsumgewohnheiten und entwickeln daraufhin neue Wünsche, die die Unternehmen zu befriedigen suchen. Die Globalisierung ist, trotz vielseitiger Kritik, eine unaufhaltsame und unumkehrbare Entwicklung, die die Märkte und die Aktionsradien der Unternehmen und der Kunden grundlegend verändert. Auch kleinere Unternehmen können, dank der weltweiten digitalen Vernetzung, der inzwischen einfach möglichen globalen Finanztransfers und der Ausbreitung der weltweit operierenden Logistikdienste (z.B. FedEx) Märkte in vielen Ländern bearbeiten (vgl. Kotler et al. 2000; S.20, S.27).

- **Zeitlich begrenzter Zugang statt Eigentum**

Unternehmen leasen ihre Betriebsmittel, statt sie zu kaufen und Konsumenten mieten ihre Gebrauchsgüter (z.B. Auto, Wohnung) statt sie zu kaufen. Der Zugang zu den Gütern ist wichtig, nicht mehr so sehr deren Eigentümer zu sein (vgl. Lammoth 2003, S. 404).

*„Heute möchten viele Unternehmen lieber eine Marke als eine Fabrik besitzen“
(Kotler et al. 2000, S. 30).*

3.5.2 Consumer Trends

Zukunftsforscher (z.B. www.zukunftsinstitut.de) prognostizieren eine Veränderung der Konsumkultur zum „postmateriellen Konsum“, der maßgeblich von der Knappheit der Ressourcen Zeit und Aufmerksamkeit beeinflusst wird.

Das Konsumverhalten polarisiert einerseits in Richtung Kaufverweigerung und Preisbetonung und andererseits in Richtung Suche nach Außergewöhnlichem und Sinnlichem. Diesem Verhalten folgend polarisieren die Märkte: Discount gegen Luxus. Die „Konsum-Mitte“ wird zunehmend ausgedünnt (vgl. Horx 2004, o.S.).

Im Folgenden werden die betrachteten Consumer Trends in drei Segmente unterteilt (vgl. Hering 2004, o.S.):

- 1. Käufer Segmente**
- 2. Shopping Segmente**
- 3. Produkte/Dienstleistungen**

Es werden auch an dieser Stelle, wie bereits im vorangegangenen Kapitel, besonders die Consumer Trends herausgestellt, die für das Unternehmen Kärcher von Bedeutung sind.

1. Käufer Segmente: Das sind die Käufer der Zukunft

EVEolution

Frauen erlangen eine wachsende Marktmacht durch die steigende weibliche Erwerbstätigkeit und durch die immer höhere Bildung. Die Folge ist eine wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen und Service, nach mehr Ästhetik und „High Touch“-Produkten und nach mehr Glaubwürdigkeit, dagegen besteht weniger Bedarf an High Tech-Produkten.

Bezug zu Kärcher: Frauen sind eine (ökonomisch) wachsende Zielgruppen für Kärcher Produkte, vor allem für Indoor-Produkte.

“Senior Consuming” oder „Silver Customer“

Die alternde Gesellschaft bringt eine wachsende Marktmacht der Älteren mit sich. Die Senioren sind, aufgrund ihrer wachsenden Zahl und Zeit- und Finanzpotenziale, die aktivsten Konsumenten von morgen (vgl. Hering 2004, o.S.).

Bezug zu Kärcher: Senioren haben viel Zeit, schätzen einfache technische Hilfsmittel und möchten und können dafür Geld ausgeben.

Der kompetente Consumer

Viele Konsumenten haben ein erhöhtes Kompetenzpotenzial durch ihre global vernetzte Mediennutzung. Es besteht ein wachsendes Misstrauen gegenüber Werbebotschaften und eine hohe Preiskompetenz. Wenn Marken bzw. Produkte für einen solchen Konsumenten wirklich interessant sind, kennt er sich damit aus.

Bezug zu Kärcher: Markenbekanntheit forcieren, emotionalere Positionierung der Marke Kärcher, vor allem für die Zielgruppen kompetenter Consumer und Frauen.

Der individuelle Consumer

Die Gesellschaft differenziert sich in immer kleinere Gruppen aus; Es entstehen neue Lebensstile, z.B. durch enorme soziale Mobilität, Versingelung, Patchwork-Familien, usw.

Der genervte Consumer

Durch das allgemein steigende Stresspotenzial des heutigen Lebens wird der Konsum vom lustvollen Akt zur lästigen Begleiterscheinung. Die Rollenunsicherheit zwischen Mann und Frau kompliziert die Dinge zusätzlich. Das Aufmerksamkeitspotenzial für Produkte und Werbung sinkt. Daraus resultiert das fortwährende Verschieben von Investitionen, immer wartend auf die ausgereifere Version des Produktes (vgl. Horx 2004, o.S.).

2. Shopping Segmente: So wird man in Zukunft einkaufen**Mass Customizing**

Individualisierte Produkte zum Preis eines Massenproduktes.

Erlebnis-Shopping

Wenn man trotz äußerst begrenzter Zeit einkauft, sollte der Einkauf ein echtes Erlebnis sein (brandsapping = Marke als Erlebnislandschaft).

Smart Shopping

Der Smart Shopper kauft in sehr kurzer Zeit unterschiedlichste Produkte in übersichtlichen Läden.

Web-Shopping

Einkaufen im Netz.

3. Waren / Dienstleistungen: Das konsumieren die Menschen in Zukunft

Design-Ambiente

Zum lifestyligen Wohnen gehören Gebrauchsgegenstände aus der Welt der Marken.

Bezug zu Kärcher: Produktion innovativer Markenware (z.B. intelligente Roboter) für die Reinhaltung der Wohnung.

Authentic und Retro

Es herrscht allgemeine eine Sehnsucht nach Ursprünglichkeit, Qualität, Vertrauen.

Bezug zu Kärcher: Die Markenbekanntheit von Kärcher, das Vertrauen in Qualität, die deutsche Herkunft und der Name als Traditionsmarke müssen gepflegt und kommuniziert werden.

Smart Tech

Einfache und instinktiv zu bedienende Technik ist gefragt.

Bezug zu Kärcher: Smart Tech- Ansatz müssen schon bei der Produktentwicklung beachtet werden. Man könnte den Smart Tech-Ansatz sogar evtl. als USP vermarkten. (vgl. Hering 2004; Horx 2004.; Lammoth 2003, S.389 ff.)

3.5.3 Aktuelle Entwicklungen im Direkt-Marketing in Deutschland

Die Grundaussage einer Studie der deutschen Post AG ist die steigende Bedeutung von Direkt-Marketing in deutschen Unternehmen. Es ist ein grundsätzlicher Trend, weg von der klassischen Werbung, zu verzeichnen.

Die Werbebudgets und somit auch die Gesamtausgaben in der Werbewirtschaft in Deutschland sind in den Jahren 2001, 2002 und 2003 aufgrund der anhaltend negativen Konjunkturentwicklung, der angespannten Lage am Arbeitsmarkt und des zurückhaltenden Konsumentenverhaltens der Bevölkerung immer weiter gesunken. Innerhalb der Werbebudgets der in der o.g. Studie betrachteten Jahre 2001 und 2002 verlagern sich jedoch die prozentualen Ausgaben zugunsten der Direkt-Marketingmaßnahmen. Die Ausgaben im Jahr 2002 für Direkt-Marketing werden in der Studie mit 29 Mrd.Euro beziffert. Ein Vergleich mit den vorigen Jahren ist nur bedingt möglich, da die neueste Studie von 2002 ein anderes, ergänztes Marktmodell (Basis) zugrunde legt, als in den Jahren zuvor.

Von allen werbetreibenden Unternehmen sind, laut der o.g. Studie 69% im Direkt-Marketing aktiv.

Als Gründe für die allgemeine Verlagerung hin zu Direkt-Marketingmaßnahmen werden in der o.g. Studie die direkte Ansprache des Kunden, die Messbarkeit des Werbeerfolges, das wachsende Vertrauen in die persönliche Ansprache in der Kundenkommunikation und die Möglichkeit einer gezielten Reaktion seitens der Unternehmen genannt. Außerdem werden mehr Mittel in Direkt-Marketingmaßnahmen investiert, um den bestehenden Kundenstamm zu halten und zu pflegen, weil Kundenbindung günstiger sei als die Akquise neuer Kunden.

Betrachtet man die Entwicklung von Direkt-Marketingaktivitäten unter Berücksichtigung der Branchen, so zeigt sich der Dienstleistungssektor (15,8 Mrd.Euro/2002) als Spitzenreiter im Hinblick auf Investitionen in Direkt-Marketingmaßnahmen. Gefolgt wird dieser Sektor vom Handel (6,7 Mrd.Euro), wo jedoch ein deutlicher Rückgang der Ausgaben zu verzeichnen ist. Das verarbeitende Gewerbe stellt in 2002 hingegen mehr Mittel für Direkt-Marketingaktionen zur Verfügung (6,5 Mrd.Euro).

Bei Großunternehmen, d.h. Unternehmen ab 25 Mio.Euro Jahresumsatz, ist ein Trend zur Investition wesentlich höherer Beträge in Direkt-Marketingmaßnahmen zu erkennen.

Bei den Instrumenten des Direkt-Marketing sind folgende Trends zu beobachten:

Individuelle Kundenansprache wird als zentraler Erfolgsfaktor genannt, daher hat neben den Instrumenten Internet (Platz 1), adressierten Werbesendungen (Platz 2) und Email-Marketing (Platz 3, hohes prognostiziertes Wachstumspotenzial), Telefonmarketing weiterhin eine hohe Bedeutung.

Hierbei ist zu bemerken, dass integrierte Aktionen, wie z.B. der Einsatz einer adressierten Werbesendung und einer darauf folgenden Nachfassaktion per Telefon, immer mehr an Bedeutung gewinnen und als optimale Möglichkeit einer effizienten Zielgruppenansprache betrachtet werden.

Rückgänge sind bei teil- und unadressierten Werbesendungen und bei Anzeigen mit Responseelementen beobachtet worden. (vgl. Studie der Deutschen Post AG „Direkt-Marketing Deutschland 2003“)

3.6 Kostenfaktoren

In diesem Kapitel folgt eine Auflistung der wichtigsten Kostenfaktoren bei der Implementierung und der Durchführung von Dialog-Marketing:

Kosten für Manpower und organisatorische Anpassungen im Unternehmen

- Verantwortlicher für Dialog-Marketingaktionen aus dem Management;
- „Database Manager“, der die Datenbank aufbaut und regelmäßig pflegt, Beratung beim Kauf von Software, Datenerfassung, Datenanalyse, Datenarchivierung, Datenpflege, Pflege von Communities usw;
- Inhouse-Techniker;
- interne Beratungsleistungen (Software, Einführung, Schulung usw.);
- operative Arbeiten des Direkt-Marketing (z.B. Vorbereitung und Durchführung von Direkt-Marketingaktionen von der Planung bis zur Erfolgsmessung, Kommunikationspartner der Agenturen usw.);
- Fulfillment von Direkt-Marketingaktionen (z.B. Versand von Werbegeschenken, Bearbeitung von Coupons, Pflege von Kundenclubs, usw.)
- Call Center Kapazität für Nachfassaktionen, Telefonaktionen usw;
- Kosten für regelmäßige Dialogmaßnahmen (z.B. Kundenzeitschrift, Kundenclub, regelmäßige Direct Mails usw.).

Kosten für Technik

- Entwicklung und Aufbau einer zentralen Kundendatenbank;
- Vernetzung mit allen wichtigen Schnittstellen im Unternehmen (Programmierung von Schnittstellen, plugins, userfreundliche Bedienmasken, usw.);
- geeignete Software, Lizenzen;
- Datensicherheitskonzept;
- Hardware / Speicherplatz;
- Generierung bzw. Kauf oder Miete von Kontaktdaten (Kunden- bzw. Interessenten-adressen).

Kosten für Kooperationen

- Werbekostenzuschüsse für den Dialog-Marketingbereich für Kooperationen mit Handelspartnern;
- Kooperationen mit Dialog-Marketingunternehmen, wie z.B. Schober, AZ Bertelsmann, Payback, usw.

Kosten für externe Dienstleister und Produktionskosten

Die Inanspruchnahme externer Dienstleister ist abhängig von der Aufgabenverteilung zwischen dem Unternehmen und externen Werbeagenturen, Beratern, Technikern, Adressbrokern, Druckereien usw. Hierbei entstehen z.B. Kosten für folgende Aufgaben:

- Beratung
- Planung (z.B. Jahrespläne für regelmäßig eingesetzte Werbemittel)
- Konzept (z.B. für die Integration von unterschiedlichen Werbemitteln und Werbeträgern in eine groß angelegte Aktion)
- Kreation
- Redaktion (z.B. Kundenzeitschrift)
- Produktion (z.B. Repro, Druck, Lettershop, usw.)
- Erfolgskontrolle
- Test-Aktionen
- Adressmiete /-kauf
- Versand
- Weitere Kosten

Die Auflistung zeigt, dass die Entscheidung für die Einführung von Dialog-Marketing teilweise hohe Kosten mit sich bringt. Ein Unternehmen muss eruieren welche Voraussetzungen es schon von vorneherein mitbringt (z.B. vorhandene Softwarelösungen, die eingesetzt werden können, Kompetenzen innerhalb des Personals, usw.) und ob es sich unter finanziellen Gesichtspunkten lohnt in dieses Instrument zu investieren.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Dialog-Marketing, wenn es mit dem Ziel „Kundenbindung“ eingesetzt wird, keine sofortigen, messbaren monetären Erträge erwirtschaftet. Vor allem in Anbetracht der langlebigen Produkte, die Kärcher vertreibt, ist eine derartige Marktbearbeitung nur als langfristig gewinnbringend zu verstehen. Dies bedingt ein passendes, langfristig orientiertes Finanzkonzept.

Allerdings gilt es auch zu beachten, dass

„...oftmals die Investitionen, die zum Aufbau einer langfristigen Kundenbindung notwendig sind, geringer als jene Akquisitionskosten, die erforderlich sind, um neue Kunden zu gewinnen (...) Companies can boost profits by almost 100 percent by retaining five percent more of their customers“ (KPMG 2001, S.11).

3.7 Risiken bei der Implementierung des Instrumentes Dialog-Marketing

Bei allen positiven Eigenschaften, die für den Einsatz von Dialog-Marketing sprechen, gibt es ebenso Risikofaktoren, die zum Misserfolg von Dialog-Marketing führen können.

Im Folgenden werden einige Risikofaktoren von Dialog-Marketing bzw. Gründe für Misserfolge angesprochen.

a. Unklare Zieldefinition, diffuse Erwartungen

Ein Unternehmen muss vor der Einführung von Dialog-Marketing genau festlegen, welche Ziele mit Dialog-Marketing in welchem Zeitraum erreicht werden sollen und welche Erwartungen das Unternehmen an das neue Instrument stellt (Belz et al. 2003, S. 30 f.).

Um dem Erfolg von Dialogmaßnahmen messbar zu machen, muss eine operativ formulierte Zieldefinition (Was soll in welchem Zeitraum mit welchen Mitteln geleistet

werden?) zugrunde liegen. Bei einer so großen Aufgabe wie der Einführung eines neuen Kommunikationsinstrumentes ist die Vorgehensweise im Sinne des klassischen Projektmanagements sicherlich zweckdienlich (z.B. konkrete Zieldefinition, Rahmen-, Lasten-, Pflichtenhefte von den verschiedenen Projektbeteiligten, Projektstrukturpläne, Phasenpläne, Setzung von Meilensteinen, usw.) (vgl. Schelle 2001, S. 77 ff.).

b. Flexibilität

Das Dialog-Marketing muss ein lernender und dynamischer Prozess (vgl. „learning relation“, Kap. 3.2) sein. Auf die Reaktionen und Anforderungen der Kunden muss flexibel reagiert werden (vgl. Bruhn 2002, S.98).

c. Kosten

Das Ziel Kundenbindung ist nicht ad hoc mit einer oder zwei Aktionen zu erreichen. Aktionen zur Kundenbindung kosten zunächst Geld und bringen erst mit einiger zeitlicher Verzögerung Resultate. Ob die Mittel zweckdienlich eingesetzt wurden, kann erst nach einem längeren Aktionszeitraum gemessen werden.

Hierzu muss ein mittel- bis langfristiger Finanzplan aufgestellt werden, der die anfänglichen Investitionen abdeckt und der sicherstellt, dass die Aktionen zur Kundenbindung kontinuierlich und langfristig regelmäßig durchgeführt werden können.

d. Kontinuität

Um einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Kundenbindung, nämlich Kontinuität, zu gewährleisten, muss ein mehrstufiger, langfristiger Kommunikationsplan (z.B. Jahresplan) aufgestellt werden, der sicherstellt, dass die Kunden regelmäßig und jeweils zum richtigen Zeitpunkt (z.B. bei Kärcher: Vor dem Frühjahrsputz, vor Beginn der Winterzeit, zu Weihnachten etc.) erreicht werden. Mit Ad hoc Aktionen, die nicht aufeinander abgestimmt sind und nur „schnell verkaufen“ sollen, kann das Ziel Kundenbindung nicht erreicht werden.

*„Durch längerfristigen, kontinuierlichen Kontakt erfährt man mehr von seinen Kunden und kann die zukünftige Kommunikation dadurch noch stärker individualisieren“
(Fuchs 2000, S. 38).*

e. Unklare Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeiten für die verschiedenen spezifischen Aufgaben, die bei der Durchführung von Dialog-Marketing anfallen (z.B. Datenarchivierung, Fulfillment, Planung der mehrstufigen Aktionen, richtiger zeitlicher Einsatz der Aktionen etc.) sollten bereits in der Planungsphase geklärt und eindeutig festgelegt werden. Die Mitarbeiter müssen für die neuen Aufgaben, die das neue Instrument mit sich bringt, umfassend qualifiziert werden (vgl. Belz 2003, S. 320).

f. Kundenresistenz / -reaktanz

Durch den zunehmenden Einsatz von Direct Mails, insbesondere bei aufdringlichen Angeboten oder bei zu hoher Frequenz, besteht die Gefahr der Resistenz bzw. der Reaktanz. Die zuerst positive Einstellung der Kunden oder Interessenten kann sich ins Gegenteil wandeln (Unger, Fuchs 1999, S. 239).

„Beim Direktmarketing können jedoch auch Probleme auftreten. Diese liegen eventuell in der Belästigung der Kunden, in der Übervorteilung oder Ausnutzung der Konsumenten, in der Verwendung von Täuschungstechniken sowie im Eindringen in die Privatsphäre“ (vgl. Kotler, Bliemel 2001, S.1229).

„Insbesondere im Dialog-Marketing kann es leicht zu Reaktanzeffekten kommen, da es letztlich darum geht, den einzelnen über den Dialog zu beeinflussen“ (Schleunig 1997, S.123).

g. Responsemanagement und Fulfillment

Werden in einer Dialogaktion Responseelemente wie z.B. Coupons, Antwortkarten, gratis Werbegeschenke, kostenloses Infomaterial, etc. angeboten, so muss für korrektes und zeitnahes Responsemanagement bzw. Fulfillment gesorgt sein. Kunden reagieren sehr negativ auf nicht eingehaltene Werbeversprechen, besonders dann, wenn sie vorher einen Aufwand hatten (z.B. Rücksendung der Antwortkarte, freiwillige Angabe von persönlichen Daten). Für das Responsemanagement und das Fulfillment müssen rechtzeitig eine entsprechende Infrastruktur bzw. Kapazitäten im Unternehmen bereitgestellt werden. Oftmals ist es sinnvoll diese Aufgaben an spezialisierte Partner (Full-Service-Agenturen) weiter zu geben (Belz 2003, S.50 f.).

h. Zu rasche Eingriffe in die Organisation

Der Implementierung einer weitreichenden Dialog-Marketingstruktur im Unternehmen (z.B. Einstellung von Personal, Einrichtung von technischer Infrastruktur, Kauf von Programmlizenzen, Aufbau einer Datenbank etc.) sollte eine intensive Testphase vorangestellt werden.

Bevor mit den Tests begonnen wird, sollte eine fertige und schlüssige Konzeption für die Implementierung vorliegen. Ziele müssen definiert sein, eine Finanzplanung muss vorliegen und die Voraussetzungen im Unternehmen müssen geprüft sein.

Je später es Änderungen innerhalb eines Projektes gibt, je höher steigen die Kosten dafür (vgl. Schelle 2000, S. 35).

Die Tests sollten gezielt eingesetzt werden um unterschiedliche Erfolgsfaktoren abzufragen.

Für die Tests sollte eine Testumgebung, die mit dem Konzept in Einklang steht, aufgebaut werden. Wenn die Parameter der Testumgebung der späteren Ausgangssituation (z.B. Verwendung des späteren Programms für das Datenmanagement, Organisation des Fulfillment, Personalaufwand, etc.) möglichst gleichen, sind die Tests auch repräsentativ und machen den Erfolg oder den Misserfolg des getesteten Instruments messbar (vgl. Belz et al. 2003, S. 30).

i. Einheitliches System für die Kundendatenbank

Es sollten keine Datenbanken mit Kundenadressen nebeneinander existieren. Die Ablage der Kundendaten sollte in einem zentralen Datenpool geschehen. Damit würden Insellösungen und die Existenz nicht übereinstimmender Datensätze vermieden. Die Datenflüsse sollten in die Informatikarchitektur des Unternehmens integriert werden (vgl. Belz 2003, S. 35f.).

j. Einbeziehung der Mitarbeiter

Die maßgebliche Verantwortung für eine kundenorientierte Unternehmenskommunikation tragen die Mitarbeiter. Diese müssen mit Hilfe von Instrumenten, die gezielt zur Gestaltung der Unternehmenskultur eingesetzt werden (z.B. Leitsätze, Verhaltensregeln, Workshops, usw.) zu Kundenorientierung aufgerufen werden bzw. in diesem Sinne ausgebildet werden (vgl. Bruhn 2002, S.236; Belz 2003, S. 320).

4 Das Unternehmen Kärcher

Erfindergeist und innovatives Denken prägen das Unternehmen Kärcher von Anfang an. Die bahnbrechenden Produktideen des Firmengründers und Erfinders Alfred Kärcher konnte dieser nach Gründung eines eigenen Unternehmens im Jahr 1935 selbst produzieren und auf den Markt bringen.

Mit der Erfindung des Heißwasser-Hochdruckreinigers im Jahr 1950 wurde der Grundstein zu einem führenden Unternehmen im Bereich Reinigung gelegt.

Als einer der größten Reinigungsgerätehersteller weltweit bietet Kärcher eine umfassende Produktpalette für private Haushalte, Gewerbe und Industrie.

4.1 Die Firmenhistorie

1935:

Gründung des Unternehmens durch Alfred Kärcher in Bad Cannstatt . Die Firma stellte Elektro-Heizöfen, Großtauchheizkörper und Spezial-Heizvorrichtungen für die Industrie her.

1939:

Umzug nach Winnenden. Dort ist noch heute der Standort der Firmenzentrale. Hier beginnt die Firma Kärcher Anwärmergeräte für Flugzeugmotoren, Kabinenheizungen und Verneblerdüsen für Hochleistungsmotoren herzustellen.

1945:

Neubeginn nach dem II. Weltkrieg mit 40 Mitarbeitern. Herstellung unterschiedlichster Produkte, meist für den täglichen Bedarf, wie z.B. Rundöfen, Ofenkocher, Kleinherde, Handkarren, Anhänger, usw.

1950:

Entwicklung und Patent des ersten Heißwasser-Hochdruckreinigers (Kochendwasserreiniger KW 350). Außerdem im Produktprogramm: Tragbare Heizgeräte, Luftheizgeräte für Flughäfen, Spritzköpfe für die Innenreinigung von Kesselwagen und Großbehältern. 120 Mitarbeiter.

1959:

Tod Alfred Kärchers am 17. September infolge eines Herzinfarktes. Seine Frau Irene führt sein Lebenswerk weiter. 300 Mitarbeiter, Umsatz: 7 Mio. DM.

1968-74:

Diversifikation des Produktprogrammes (z.B. Doppelrumpfboote, Bauschalungen, u.a.)

1974-79:

Konzentration auf die Kernkompetenz des Unternehmens: Hochdruckreinigung. Farbwechsel der Geräte von blau auf das heute weltbekannte Kärcher-Gelb.

1982:

Einstieg in den Sektor Nutzfahrzeugwaschanlagen.

1984:

Entwicklung des ersten tragbaren Hochdruckreinigers und Einstieg in den Consumer Markt unter dem Motto „Reinigen wie die Profis“. Dadurch Schaffung eines neuen Marktes, in dem Kärcher bis heute Weltmarktführer ist.

1989:

Tod von Irene Kärcher. Johannes Kärcher wird geschäftsführender Gesellschafter. Entwicklung der ersten Pkw-Waschanlage.

1993:

Ausweitung des Consumer-Geschäfts auf den Innenbereich (Indoor-Produktpalette).

1994:

Neues Geschäftsfeld: Reinigung von Flüssigkeiten.

2001:

Umsatzwachstum erstmals über 1 Milliarde Euro.

2002:

Komplettes Sortiment im Consumer und Gewerblichen Bereich.

2003:

Einführung des Robo Cleaners (Reinigungsroboter).

2004:

57 „Major Innovations“ bei gewerblichen und Haushalts-Geräten.

4.2 Die Unternehmensphilosophie

Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn alle Mitarbeiter einer klaren Vision und fest geschriebenen, gemeinsamen Zielen folgen. Auf gemeinsamen Werten und Zielen beruht die bisherige beachtliche Erfolgsgeschichte des Unternehmens Kärcher.

In einem Unternehmensleitbild, das an allen Standorten des Unternehmens weltweit präsent ist, werden die Grundwerte und Erfolgsfaktoren, das Selbstverständnis und die Vision von Kärcher beschrieben.

Eingebettet in dieses Unternehmensleitbild sind die Führungs- und Handlungsgrundsätze, die eine verbindliche Handlungsanleitung für alle darstellen.

a. Das Unternehmensleitbild

Hier sind Erfolgsfaktoren und gemeinsame Grundwerte beschrieben, die „zeigen wer wir sind und was wir wollen“, so die Beschreibung des Leitbildes im Vorwort von Johannes Kärcher (Vorsitzender des Verwaltungsrats) und Hartmut Jenner (Geschäftsführer und Sprecher der Geschäftsleitung).

b. Das Selbstverständnis:

„Spitzenleistungen für Sauberkeit und Werterhaltung“

(Kärcher Unternehmensleitbild)

c. Die Vision:

„Wir sind weltweit in Qualität und Technologie der führende Anbieter von Reinigungssystemen, Reinigungsprodukten und Dienstleistungen für Freizeit, Haushalt, Gewerbe und Industrie.“

„Unseren Kunden bringt es optimalen Nutzen, ihre Reinigungsaufgaben mit unseren Produkten erfolgreich, wirtschaftlich und umweltschonend zu lösen.“

„Wir haben hochzufriedene und begeisterte Kunden!“

(Kärcher Unternehmensleitbild)

d. Die Unternehmensleitsätze:

Beispielhaft seien einige der insgesamt 12 Leitsätze, die im Unternehmensleitbild aufgeführt sind, an dieser Stelle genannt.

- Punkt 1 stellt die Kundenorientierung des Unternehmens, durch die exponierte Stelle als ersten Punkt im Unternehmensleitbild, in den Fokus.
- Die Punkte 2 und 3 handeln von den Mitarbeitern und ihrer Zusammenarbeit.
- Punkt 4 beschreibt das Leistungsprogramm des Unternehmens.
- Die weiteren Punkte behandeln die Themen Marktstellung, Innovation, Marketing, Produktion und Beschaffung.
- In den Punkten 9 und 10 werden Standpunkte zur gesellschaftlichen Verantwortung und dem Umgang mit Ressourcen klar gemacht.
- Punkt 11 macht Aussagen über das Wachstum, die Finanzierung und den Ertrag des Unternehmens.
- Abschließend wird in Punkt 12 erklärt, dass Kärcher nach wie vor ein Familienunternehmen bleibt.

Der zusammenfassende Satz am Ende des Unternehmensleitbildes lautet:

„Wir schaffen Werte für Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen“

e. Führungs- und Handlungsgrundsätze

Kärcher stellt bewusst den Menschen in den Mittelpunkt allen Handelns. Rücksicht, Respekt, Eigenverantwortung und Partnerschaft sind Grundwerte, die das Verhalten der Mitarbeiter untereinander prägen.

Der Führungsstil im Unternehmen ist partnerschaftlich und setzt auf die Einhaltung der gemeinsamen Grundwerte. Ziel ist es verantwortungsvolle, selbständige und engagierte Mitarbeiter zu haben, die stolz darauf sind bei Kärcher zu arbeiten.

Weitere wichtige Grundsätze sind das stets unternehmerische Denken und Handeln aller Mitarbeiter sowie eine zielgerichtete und zeitnahe Kommunikation.

(vgl. Kärcher Unternehmensleitbild, Kärcher Führungs- und Handlungsgrundsätze, 2003)

f. Die Organisation

Die Rechtsform des Familienunternehmens Alfred Kärcher ist eine GmbH & Co. KG.

Organisatorisch ist das Unternehmen heute folgendermaßen gegliedert:

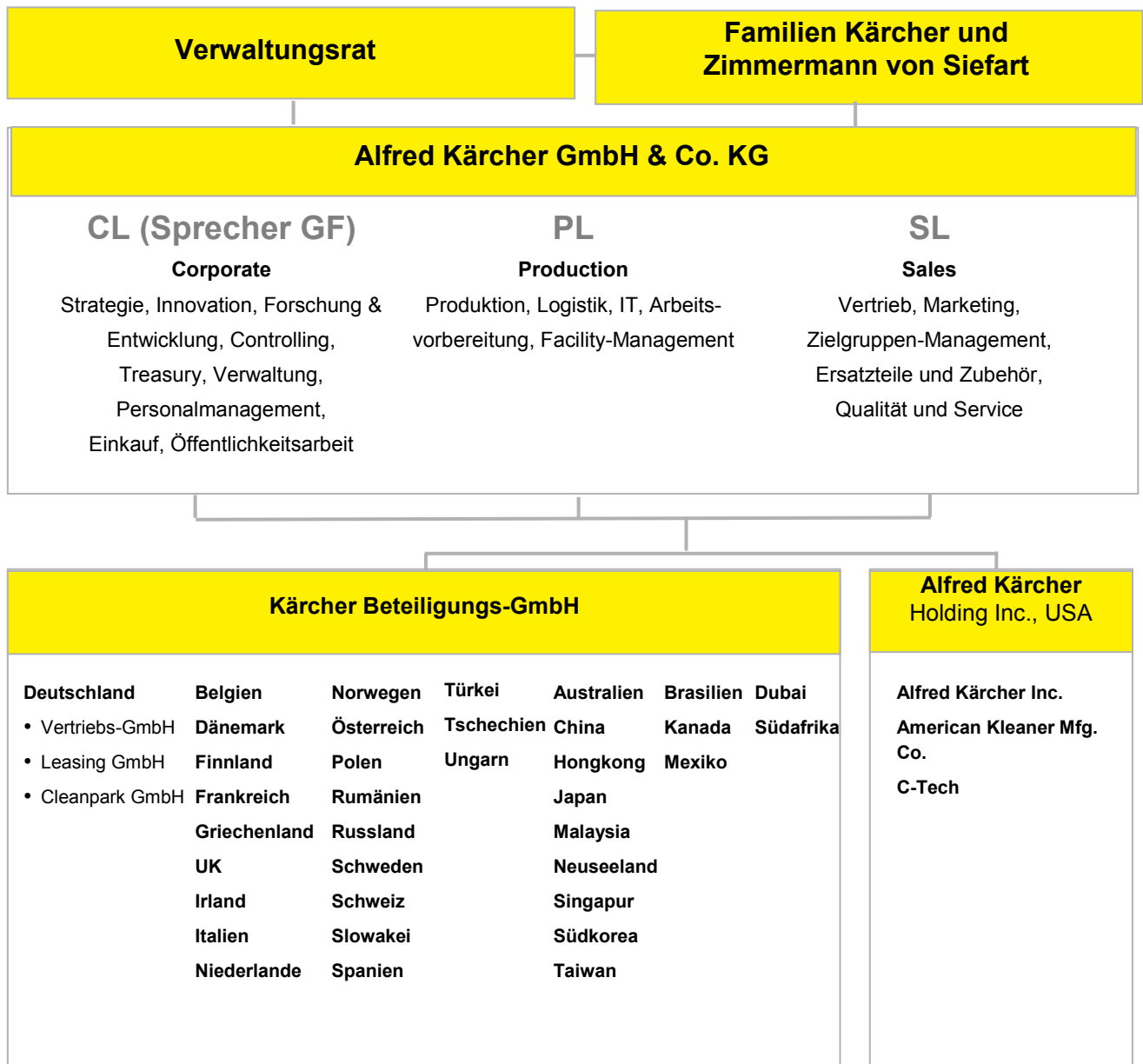


Abb. 4.1 Organigramm der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Unternehmenspräsentation, 2004

4.3 Zahlen und Fakten

- Trotz ungünstiger gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen konnte die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG auch 2003 ihre **Marktposition** als führender Hersteller von Reinigungstechnik weltweit ausbauen.
- In zahlreichen Ländern konnten **neue Märkte** erschlossen und neue Kunden gewonnen werden.
- Außerdem wurde das Unternehmen zukunftsweisend neuorganisiert und die langfristigen **Unternehmensziele bis 2010** definiert.
- Das Unternehmen Kärcher beschäftigte im Jahr 2003 weltweit **5.378 Mitarbeiter**. Zum Vergleich: Im Jahr 1974 waren es gerade mal 598.
- Die Produktstückzahl im Jahr 2003 belief sich auf **4.897.000 Stück**. Stellt man hierbei wieder den Vergleich zum Jahr 1974 auf, in dem 4000 Produkte gefertigt wurden, so stellt man eine drastische Zunahme der Produktstückzahlen fest.
- Der **Umsatz** stieg im Zeitraum 1974 - 2002 ohne Unterbrechung von 19 Mio. Euro auf **1032 Mio. Euro**.
- **Innovation** ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Deshalb investiert Kärcher in die Produktentwicklung überdurchschnittlich viel. Über 280 Ingenieure und Techniker arbeiten an der Konstruktion neuer Problemlösungen und setzen Maßstäbe auf dem Gebiet der Reinigungstechnik.
- Die **Innovationskraft** des Unternehmens zeigt sich bei der Betrachtung des Alters des Geräteprogramms. 70% der Geräte, die Kärcher verkauft, sind zwischen 0-4 Jahre alt. Nur jeweils 15% der verkauften Maschinen sind 5-6 Jahre oder gar über 6 Jahre alt.
- Im Jahr 2003 kann das Unternehmen stolz auf einen Bestand von **268 Patenten** bzw. Gebrauchsmustern verweisen. Allein in diesem Jahr sind noch 12 weitere hinzugekommen. Hierbei zeigt wiederum ein Vergleich mit einem früheren Jahrgang, etwa dem Jahr 1980, als das Unternehmen erst 19 Patente / Gebrauchsmuster angemeldet hatte, das immense Potenzial zu Neuentwicklungen (vgl. Zahlen und Fakten Broschüre, Kärcher Unternehmenskommunikation)

4.4 Produkte

Die Kernkompetenz des Unternehmens Alfred Kärcher ist die Herstellung von Reinigungsgeräten sowohl im gewerblichen als auch im privaten Bereich. Im folgenden Kapitel werden die Produktgruppen differenziert dargestellt.

a. Cleaning Power Equipment (CPE)

Produkte für private Haushalte.

In diesem Bereich bietet Kärcher eine umfangreiche Produktpalette für Anwendungen im Haus (Indoor) und außerhalb des Hauses (Outdoor).

Beispiele der neuesten Innovationen aus diesen Bereichen sind:

Indoor-Bereich:

- Der weltweit erste wirklich autonome Reinigungsroboter
- Dampf-Bügelstation
- Akku-Besen, für die schnelle Reinigung zwischendurch

Outdoor-Bereich:

- Hochdruckreiniger der Top-Klasse, mit Schlauchaufwicklung
- „T-Racer“, Zubehör für effiziente Terrassenreinigung
- Kehrmaschine für schnelle, gründliche Reinigung

Die CPE-Produkte sind am weltweiten Umsatz zu 49% beteiligt.

Die aktuelle jährliche Produktstückzahl liegt in etwa bei 3.700.000 Stück.



Abb. 4.2 Produkte aus dem Kärcher CPE Sortiment: Hochdruckreiniger, Dampfreiniger, Akku-Besen, Nass-/Trockensauger, Robo Cleaner

b. Commercial Cleaning Equipment (CCE)

Produkte für den gewerblichen Gebrauch.

Diese Produkte werden sowohl in der Landwirtschaft als auch in Industrie und Handwerk, in Supermärkten, Krankenhäusern und öffentlichen Gebäuden zur hygienischen, wirtschaftlichen und umweltschonenden Reinigung eingesetzt.

Beispiele von Produkten aus diesem Bereich sind:

- Hochdruckreiniger für den täglichen Dauereinsatz
- Vollhydraulische Aufsitzkehrmaschine für größere Flächen
- Kompakte Aufsitzscheuersaugmaschine mit elektronischem Gedächtnis

Die CCE-Produkte sind am weltweiten Umsatz zu 32% beteiligt.

Die aktuelle jährliche Produktstückzahl liegt in etwa bei 470.000 Stück.

c. Cleaning Implant Equipment (CIE)

Anlagentechnik.

Beispielprodukte für den Bereich CIE sind:

- Automatische Fahrzeugreinigung mit Hochdruck
- Fahrzeugpflegezentren (CleanPark)
- Waschanlagen für Nutzfahrzeuge
- Industrielle Hochdruckreinigungsgeräte (z.B. für das Lebensmittelgewerbe)
- Gebrauchtwasser-Aufbereitungsanlagen

Die CIE-Produkte sind am weltweiten Umsatz zu 4% beteiligt.

Die aktuelle jährliche Produktstückzahl liegt in etwa bei 4000 Stück.

(vgl. Kärcher Unternehmenskommunikation)

4.5 Standorte und Märkte

Das Unternehmen Kärcher produziert an 8 Standorten weltweit (Stand 12/2003).

Die Unternehmenszentrale befindet sich in Winnenden / Deutschland. Hier werden Produkte aus dem CCE-Sortiment (Commercial Cleaning Equipment = Geräte für den gewerblichen Gebrauch), z.B. Hochdruckreiniger, Scheuersaugmaschinen und Kehrmaschinen entwickelt und gefertigt.

Weitere Standorte:

- Bühlertann: Fertigung von CPE-Geräte = Cleaning Power Equipment, z.B. Hochdruckreiniger, Dampfreiniger für den privaten Gebrauch.
- Obersontheim: CCE-Geräte = Commercial Cleaning Equipment, Metallbearbeitung, Schweißerei, Lackiererei, Feldküchen, Kehrmaschinen usw.
- Illingen: CIE-Geräte = Cleaning Implant Equipment = Großanlagen, wie z.B. stationäre Hochdruckreiniger, PKW- und Nutzfahrzeug-Waschanlagen.
- Außerdem gibt es zwei Produktionsstandorte in Italien, in Quistello (CPE-Hochdruckreiniger und Sauger) und Volpiano (Sauger, CCE-Geräte).
- Außerhalb Europas gibt es einen Produktionsstandort in Los Angeles / USA (CPE- und CCE-Geräte) und einen in Sao Paulo / Brasilien (CPE- und CCE-Geräte).

Seit der Unternehmensgründung im Jahr 1935 hat Kärcher kontinuierlich Vertriebsgesellschaften auf der ganzen Welt gegründet. Zuerst breitete sich das Unternehmen in Europa aus (z.B. die erste Vertriebsgesellschaft in Frankreich im Jahr 1962), später fasste es in Südamerika (z.B. 1975 Brasilien) in den USA (1982), in Australien (1984), und Asien (z.B. 1987 Japan) Fuß. Die neuesten Vorstöße gelten vor allem Ländern des ehemaligen Ostblocks, wie z.B. Russland.

Inzwischen gibt es weltweit 37 Kärcher-Vertriebsgesellschaften (Stand 2003).

Modernste Logistik und weltweite Vernetzung (z.B. Extranet, Data Warehousing, E-Commerce), dazu ein umfassender Kundenservice und über 36.000 Verkaufspunkte auf der ganzen Welt, garantieren beschleunigte Prozesse und Kundennähe.

Die Umsätze nach Regionen aufgespaltet sehen im Überblick folgendermaßen aus:

Die Region Europa, ehemalige Ostblockstaaten machen 78% des Gesamtumsatzes und sind somit maßgeblich für den aktuellen Unternehmenserfolg.

Auf die Region Amerika entfallen 14%. Die Region Afrika, Australien, Japan, China und der Rest Asiens sind für 8% des Gesamtumsatzes verantwortlich.

4.6 Die Marke Kärcher

Die Marke Kärcher wird in der Corporate Identity als wichtigster Vermögensgegenstand des Unternehmens bezeichnet. Die Sicherung der langfristigen Markenwertentwicklung hat Priorität vor der Verfolgung kurzfristiger Ziele.

Der Markenwert setzt sich zusammen aus der möglichst hohen Kongruenz des inneren Markenverständnisses (Markenselbstbild) und des Markenimages (Markenfremdbild).

Um die Markenstärke positiv zu beeinflussen setzt sich Kärcher bezüglich der Markenpolitik folgende Ziele:

- Der Markenname muss ständig kommuniziert werden;
- Markenwissen beim Kunden muss vorhanden sein;
- die vom Kunden wahrgenommene Qualität muss hoch sein;
- die Markenpositionierung muss fest im Bewusstsein verankert sein;
- eine starke Markenidentität muss geschaffen werden.

Die Marke soll über drei Kategorien gestärkt werden:

Kompetenz: Kärcher bietet Sicherheit bei Reinigungsproblemen und genügt gleichzeitig höchsten Ansprüchen und Convenience.

Benefit: Kärcher bietet hohe Qualität, Zuverlässigkeit und Hochwertigkeit sowie leistungsstarke, überlegene und technisch ausgereifte Produkte.

Tonality: Kärcher wird von den Kunden als ehrlich, erfolgreich, stark, seriös und erfahren empfunden, darüber hinaus werden mit der Marke Kärcher die Attribute faszinierend, dynamisch und innovativ verbunden.

Die Markenstärke wirkt sich aus in:

- Hoher Preisbereitschaft beim Kunden;
- Loyalität gegenüber der Marke;
- guten Zukunftschancen für die Marke Kärcher.

Die weltweite Markenpolitik orientiert sich an den Kern- und Imagekomponenten. Sie wird zentral abgestimmt und lokal adaptiert.

Der Kärcher Markenkern

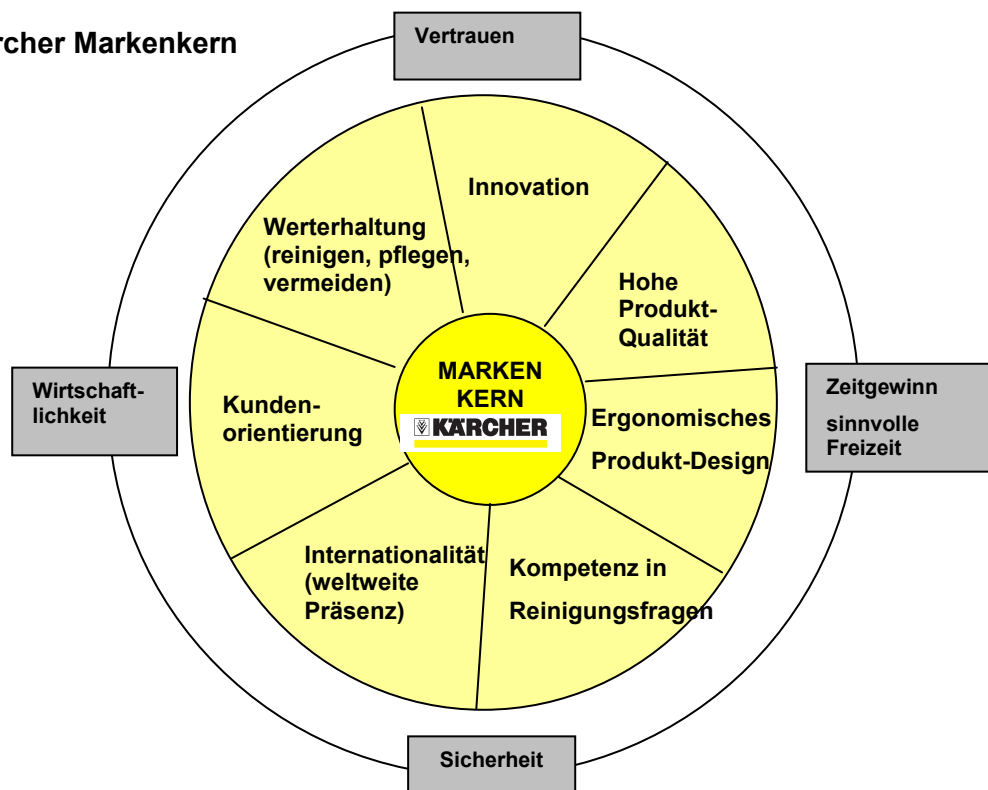


Abb. 4. 3 Der Kärcher Markenkern

Ausgangsbasis für die zukünftige Bearbeitung der Marke Kärcher sind die folgenden Faktoren:

Unternehmensumfeld / Einflüsse auf die Marke

- Viele Marken kämpfen um die Anerkennung beim Kunden;
- Märkte unterliegen hoher Innovationsgeschwindigkeit;
- Klassische Medien reichen für die Umsetzung der Marketingstrategie nicht mehr aus;
- Konzentration im Handel;

- Endverbraucher und Profis sind zunehmend kritischer.

Stärken und Schwächen der Marke aus Verbrauchersicht

Stärken

- Gelb / schwarze Farbwelt gelernt / bekannt;
- „Hochdruckreiniger“ wird mit der Marke verbunden;
- Herstellerkompetenz;
- kraftvolle Produkte;
- hoher Qualitätsstandard;
- viele USPs;
- hoher Bekanntheitsgrad.

Schwächen

- Konsequenz im Markenauftritt;
- Kompetenz für „Indoor-Produkte“ wird schlechter eingeschätzt als für „Outdoor-Produkte“.

Alle Markenbestandteile werden auf die Dachmarke abgestimmt.

Dabei werden Verstärker wie key visuals + colour coding (Logo, „Kärcher-Gelb“, einheitliches Produktdesign usw.), key world (bei CPE-Produkten: Reinigen ist nicht mehr lästige Pflicht, sondern so einfach und bequem, dass es zum Erlebnis wird, weil man sieht wie schnell alles sauber wird) und Marken Claim („Einfach sauber“, „Reinigen wie die Profis“ usw.) benutzt um die Marke zu führen (vgl. Kärcher Unternehmenskommunikation)

Dachmarkenstrategie für CPE-Produkte

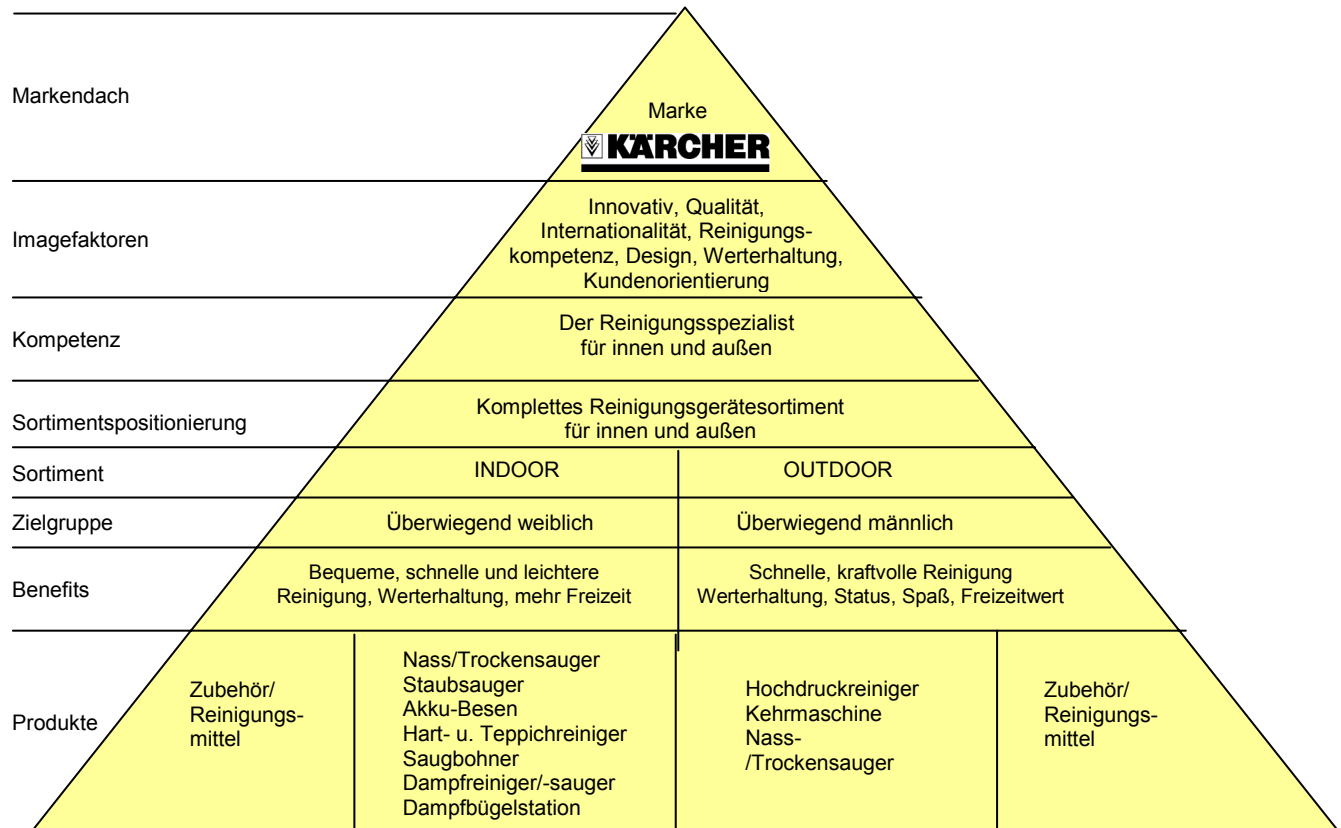


Abb. 4. 4 Dachmarkenstrategie für CPE Produkte bei Kärcher

4.7 Kommunikation bei Kärcher

Für die interne und externe Kommunikation des Unternehmens Kärcher gibt es sowohl festgeschriebene Prinzipien, als auch einen klaren Kommunikationsauftrag.

Corporate Communication – Prinzipien der Kärcher-Kommunikation

Die Kärcher-Kommunikation orientiert sich an ethischen Maßstäben und wird zeitgemäß, zielorientiert, integrativ, kreativ, zielgruppengerecht und wirtschaftlich effektiv gestaltet.

In der Corporate Identity sind wichtige Prinzipien der Kärcher-Kommunikation in einem 10-Punkte-Verhaltenskodex zusammengefasst, an dem sich die für die Markenkommunikation Verantwortlichen orientieren.

Beispielsweise wird in diesem Kodex festgelegt, dass die Kärcher-Kommunikation immer der Wahrheit entspricht, sie die Würde aller Beteiligten respektiert, sie nicht mit menschlichen Ängsten spielt und auf das Thema „Sex“ in der Werbung verzichtet. Außerdem bemüht sich die Kärcher-Kommunikation um Fairness gegenüber allen Marktpartnern.

Die Einstellung zum Thema „Reinigung“ soll durch informative und emotionale Produktdarstellung positiv beeinflusst werden. Die Darstellungen sollen beim Kunden Vertrauen wecken, Interesse schaffen und Kärcher als Kompetenzmarke für Reinigungsproblemlösungen bekannt machen.

Kommunikationsstrategie

Consumer Insight:

1. Reinigen rund um Haus und Garten muss gemacht werden, ist aber auch Freizeit und soll Freude bereiten.

2. Reinigen im Haushalt gehört zu den eher lästigen Pflichten und sollte daher möglichst schnell und effizient sein.

Benefit:

Mit Kärcher erreicht man eine gründlichere Reinigung auf einfache und bequeme Art.

Tonality:

Mit Kärcher reinigen macht Spaß, weil man erlebt, wie es immer sauberer wird.

5 Ausgangssituation des Unternehmens Kärcher

In Kapitel 5 wird untersucht, ob die Implementierung von Dialog-Marketing in den Kommunikationsmix von Kärcher sinnvoll ist.

Es wird dazu sowohl das Umfeld des Unternehmens (Kunden, Mitbewerber), als auch das Unternehmen selbst (bisherige Marktbearbeitung, Vertriebssystem, Angebot, Technik) untersucht.

Die Analysen in Kapitel 5 beschränken sich, der Aufgabenstellung entsprechend, auf die Belange der Consumer Produkte (CPE-Produkte).

Als Ergebnis der Untersuchungen der allgemeinen und der unternehmensspezifischen Gegebenheiten in Kapitel 3 und 5 folgt am Ende dieses Kapitels eine Zusammenfassung der Argumente für und gegen Dialog-Marketing im B-to-C-Bereich bei Kärcher. Die Auswertung dieser Argumente stellt die Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Einführung von Dialog-Marketing bei Kärcher dar.

5.1 Kundenanalyse

Im folgenden Kapitel wird die Zielgruppe für die Kärcher CPE Produkte beschrieben.

5.1.1 Einordnung der Zielgruppen in Sinus Milieus

Aus verschiedenen Untersuchungen (z.B. Typologie der Wünsche, Microm Mosaic Milieus) im Auftrag der Marktforschungsabteilung der Kärcher GmbH & Co. KG ergibt sich folgendes Bild des originären Kärcherkunden:

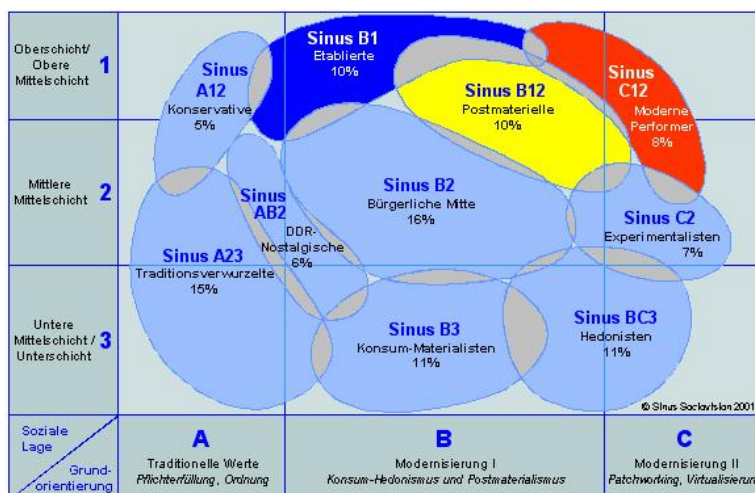


Abb. 5.1 Sinusmilieus der Kärcher Zielgruppen für CPE Produkte (Kärcher Marktforschung /Sinus Soziovision 2003)

Die Zielgruppe der Marke Kärcher ist hauptsächlich in den „gesellschaftlichen Leitmilieus“ vertreten. In den Sinus Milieus sind die Kärcherkunden bei den „Etablierten“, den „Postmateriellen“ und den „modernen Performern“ zu finden.

Etablierte

Das statusbewusste Establishment. Erfolgsethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche.

Postmaterielle

Das aufgeklärte Post-68er-Milieu: Postmaterielle Werte, „Entschleunigung“, Globalisierungskritik und intellektuelle Interessen.

Moderne Performer

Die junge, unkonventionelle Leistungselite. Intensives Leben, beruflich und privat, Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimediabegeisterung (vgl. Sinus Soziovision / Kärcher Marktforschung).

Die Kärcherkunden differenzieren sich hierbei klar von Kunden anderer Haushaltsgerätehersteller. Sie bewegen sich auf höchstem Niveau bezüglich Ausbildung, Einkommen, Konsum, gesellschaftlicher Integration, Gesundheitsbewusstsein und gehobenem Produktinteresse.

In den Mainstream Milieus sind Kärcherkunden durchschnittlich, in den Traditionellen Milieus deutlich unterdurchschnittlich repräsentiert. Insgesamt kann Kärcher als eine moderne Marke bezeichnet werden.

5.1.2 Wohnsituation der Kärcher Zielgruppe

Haustyp

Die Kärcher Zielgruppe lebt hauptsächlich in 1-2 Familienhäusern in homogen oder nicht homogen bebauten Wohngebieten.

Mosaic Typen Landschaft

Statushohe Großstädter

- Gutverdienende Familien in neueren Eigenheimen (outdoor + indoor).

Gutsituierte in stadtnahen Umlandgemeinden

- Gediegene ältere Einzelhäuser (outdoor);
- gute neuere Einzelhäuser (outdoor+ indoor);
- neue Reihenhäuser im ländlichen Raum (outdoor + indoor).

Gute Wohngebiete in mittelgroßen Städten

- „Aufsteiger“, gehobene Berufe in Außenbezirken (outdoor + indoor).

Arbeiter in kleinen Städten

- Handwerker im ländlichen Raum (indoor).

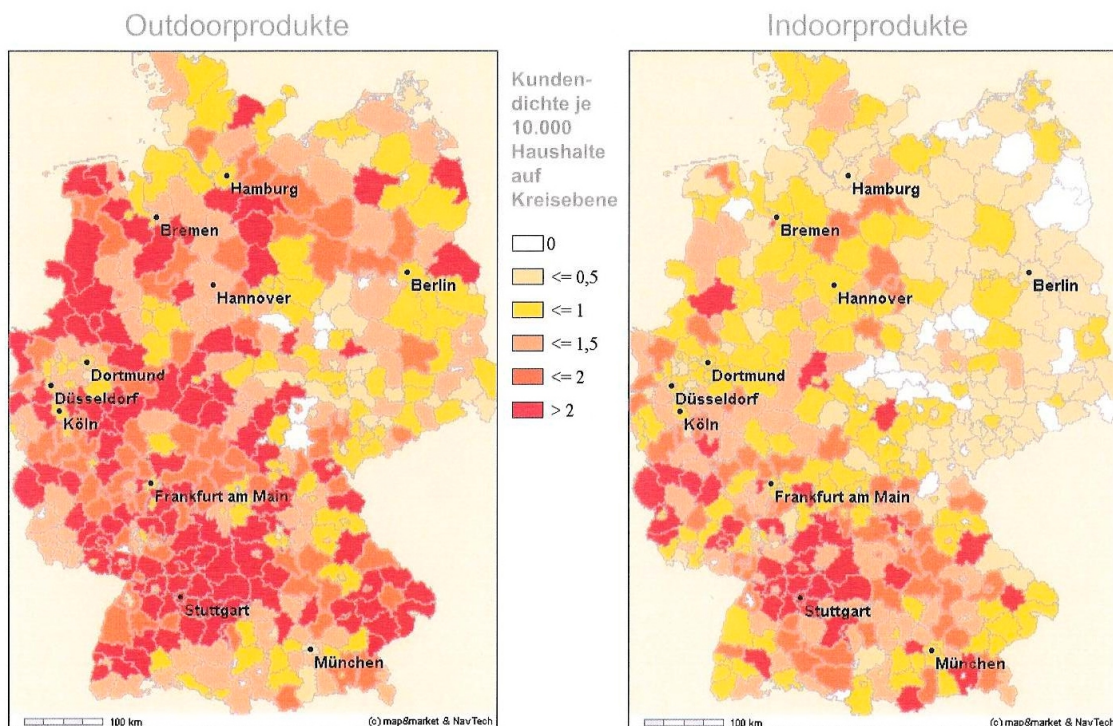
5.1.3 Zielgruppendichte in Deutschland

Abb. 5.2 Zielgruppendichte für Kärcher CPE Produkte in Deutschland (Kärcher Marktforschung / Microm Marketing-Systeme 2004)

Soziodemografie

Die deutsche Kärcherzielgruppe lebt vorwiegend im Westen Deutschlands, ist zwischen 40 und 65 Jahre alt, hat einen hohen Bildungsgrad, verfügt über ein hohes Einkommen (2500€+), lebt in einem Mehrpersonenhaushalt und besitzt meist ein eigenes Haus (vgl. Microm Marketing Systeme 2004, im Auftrag der Kärcher Marktforschung).

5.1.4 Einstellungen der Zielgruppe

Freizeit: Videofilmen, Tennis, Golf, Extremsportarten.

Produktinteressen: Videokameras, Aktien(fonds), Reformkost.

Ernährung/Umwelt: Achtet auf gesunde Ernährung, umweltbewusst.

Konsum: Gerne teure Sachen, Qualität wichtiger als Preis.

Einstellung: Politisch aktiv, interessiert an Fragen der gesellschaftlichen Entwicklung.

Haushaltsgeräte: Dampfreiniger, Espressomaschine, Trinkwassersprudler.

Einstellung zum Thema „Reinigen“

Etablierte

- Sauberkeit und Ordnung, Streben nach Reinheit;
- Reinigen als „Pflicht mit allen Mitteln“;
- hohe Anforderungen an Geräte und ihre Leistungen;
- gute, hochpreisige Ausstattung.

Postmaterielle

- Wohlbefinden durch Sauberkeit;
- Reinigen als Mittel zum Zweck;
- geringere Kaufbereitschaft, hochpreisige Produkte;
- Thema Reinigung ist sekundär, Reinigen „wenn's nötig ist.“

Moderne Performer

- Geringe Ansprüche an Reinigungsutensilien;
 - eher niedrigpreisige Produkte.
- (vgl. Kärcher Marktforschung / Sinus Soziovision 2003)

5.1.5 Individualdaten (Adressen) von CPE Kunden im Unternehmen Kärcher

Im Unternehmen Kärcher (Zentrale + deutsche Vertriebsgesellschaft) sind momentan ca. 10.000 Kundenadressen (CPE Kunden) aus Deutschland archiviert. Es sind bisher nur Adressen aus Deutschland in der Zentrale bzw. der deutschen Vertriebsgesellschaft erfasst.

Davon sind 5.425 Adressen von Outdoor-Kunden, 4.590 Adressen von Indoor-Kunden.

Diese Adressen sind zum kleineren Teil in der Adressdatenbank der Marktforschungs-Abteilung der Zentrale archiviert (Access-Datenbank). Diese Adressen wurden mit Hilfe von Umfragebogen in den Geräteverpackungen zu Marktforschungszwecken generiert. Der größere Teil (63% der Outdoor-Adressen, 55% der Indoor-Adressen) der Adressen stammt aus der Adressdatenbank der deutschen Vertriebsgesellschaft (erfasst im Programm „marketing.manager“).

Die Daten der deutschen Vertriebsgesellschaft rekrutieren sich hauptsächlich aus Reparaturfällen, die im Service-Zentrum in Gissigheim in Stand gesetzt werden. Außerdem werden im Marketing Manager vom Call Center Adressen erfasst, falls es Anfragen nach Informationsmaterial gibt.

Die Erfassung beschränkt sich auf die Adressen der Kunden. In den Datensätzen des Service Zentrums steht außerdem, mit welchem Gerät der Kunde Probleme hatte.

(Diese Daten wurden im Rahmen einer Umfrage, die in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens Alfred Kärcher GmbH & Co. KG und der deutschen Kärcher Vertriebsgesellschaft vom Verfasser der Diplomarbeit durchgeführt wurde.

5.2 Konkurrenzanalyse

In diesem Kapitel werden die Mitbewerber der verschiedenen CPE Produkte vorgestellt. Aufgeführt werden die wichtigsten Marken, deren Marktanteile, deren Markenbekanntheit und soweit vorhanden deren Image im Markt.

Überblick über die Konkurrenzmarken von Kärcher im Outdoor-Bereich

(Hochdruckreiniger)

Quelle der Marktanteile: GfK Handelspanel 2003, Angabe der Marktanteile anhand von verkauften Stückzahlen.

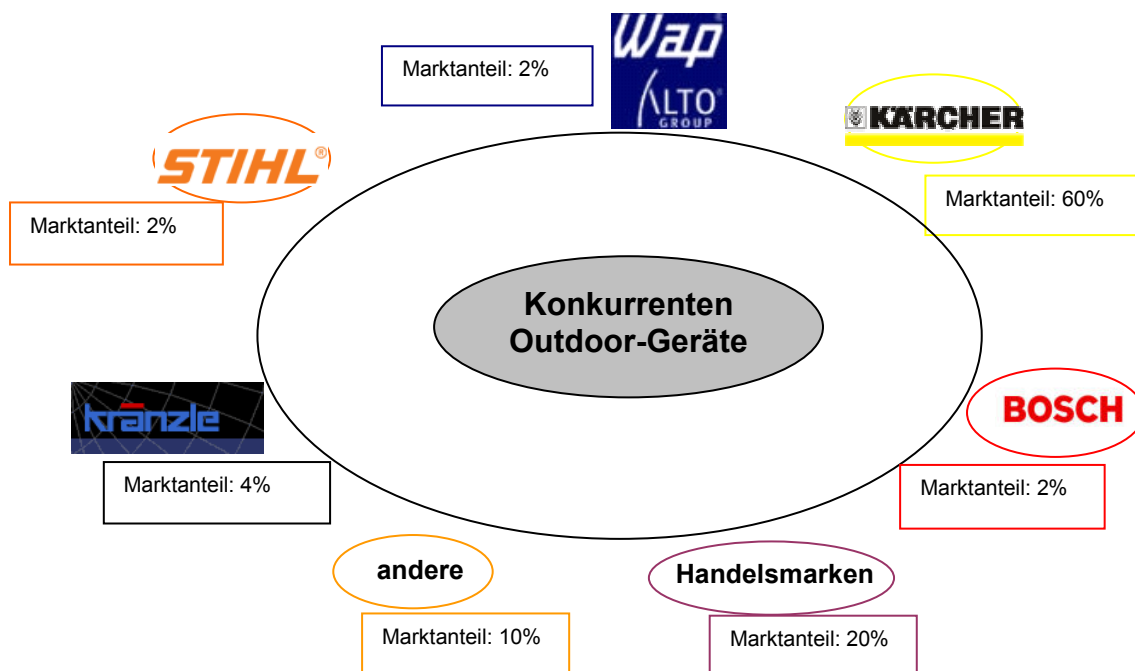


Abb. 5.3 Konkurrenten im Segment Hochdruckreiniger (Kärcher Marktforschung 2003)

Imagedimensionen der konkurrierenden Marken (outdoor) im Vergleich

- Die Marke **Bosch** wird im Outdoor-Bereich als internationale, starke und erfahrene Marke erlebt. Vor allem Service- und Garantieleistungen und die breite Distribution sind bei Bosch als Stärke zu verzeichnen.
- **Kärcher** wird im Outdoor-Bereich vor allem als erfolgreich und erfahren wahrgenommen. Außerdem wird Kärcher mit leistungsstarken und technisch ausgereiften Qualitätsprodukten assoziiert.
- **Gardena** wird vor allem als „modern“ wahrgenommen. Die Produkte sind einfach in der Handhabung und orientieren sich an den Bedürfnissen der Menschen.

Markenbekanntheit der konkurrierenden Marken (outdoor)

Kärcher und Bosch sind die bekanntesten Anbieter von Geräten für den Outdoor-Bereich. Dahinter erzielt noch die Marke Gardena hohe Bekanntheitswerte.

Markenbekanntheit Outdoor

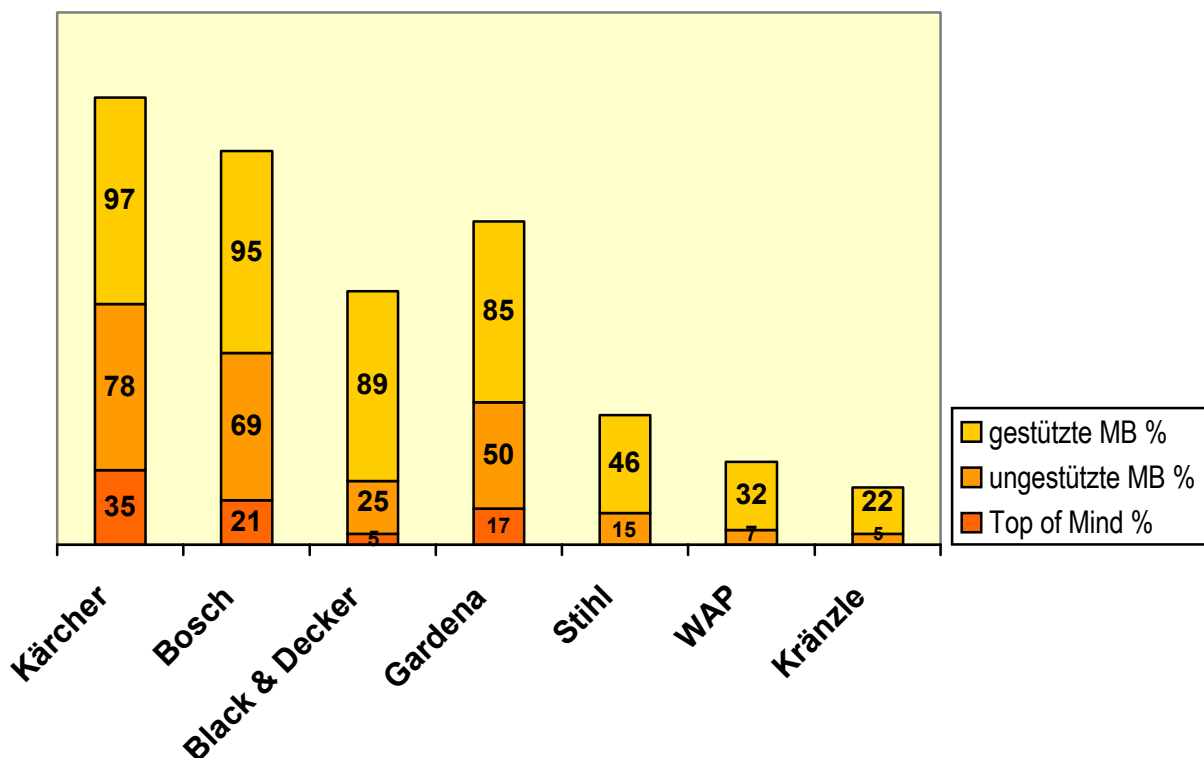


Abb. 5.4 Markenbekanntheit im Outdoor-Bereich (Kärcher Marktforschung / Icon Brand Navigation 2001)

Überblick über die Konkurrenzmarken von Kärcher im Indoor-Bereich (Dampfreiniger)

Quelle der Marktanteile: GfK Handelspanel, Angabe der Marktanteile anhand von verkauften Stückzahlen

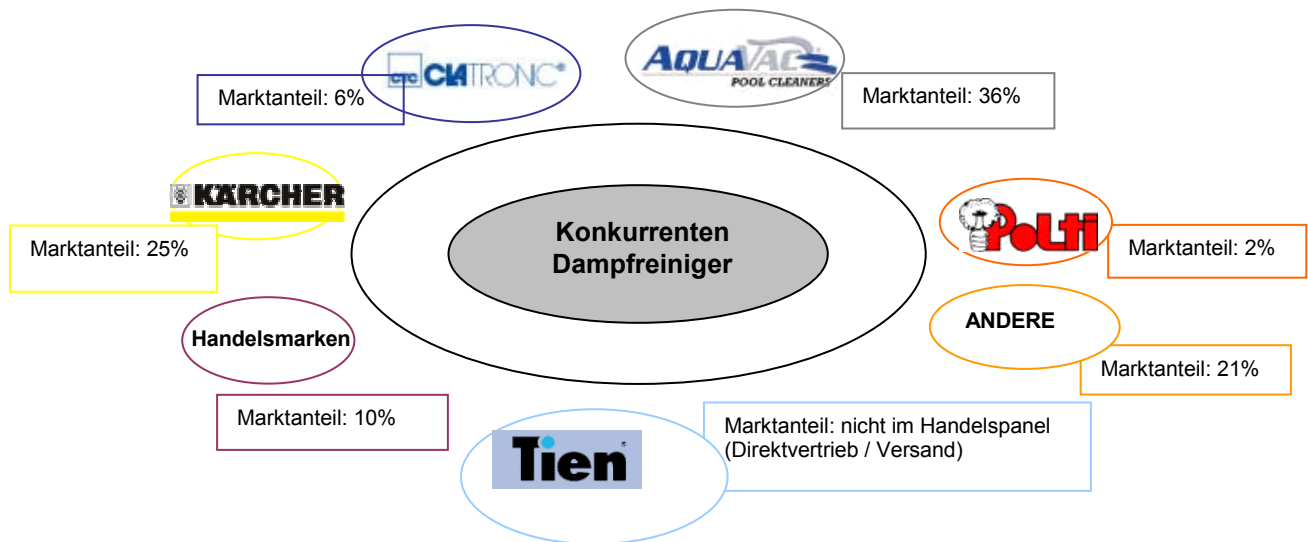


Abb. 5.5 Konkurrenten im Segment Dampfreiniger (Kärcher Marktforschung 2003)

Überblick über die Konkurrenzmarken von Kärcher im Indoor-Bereich (Haushaltsstaubsauger, neuer Zielmarkt für Kärcher)

Quelle der Marktanteile: GfK Handelspanel, Angabe der Marktanteile anhand von verkauften Stückzahlen

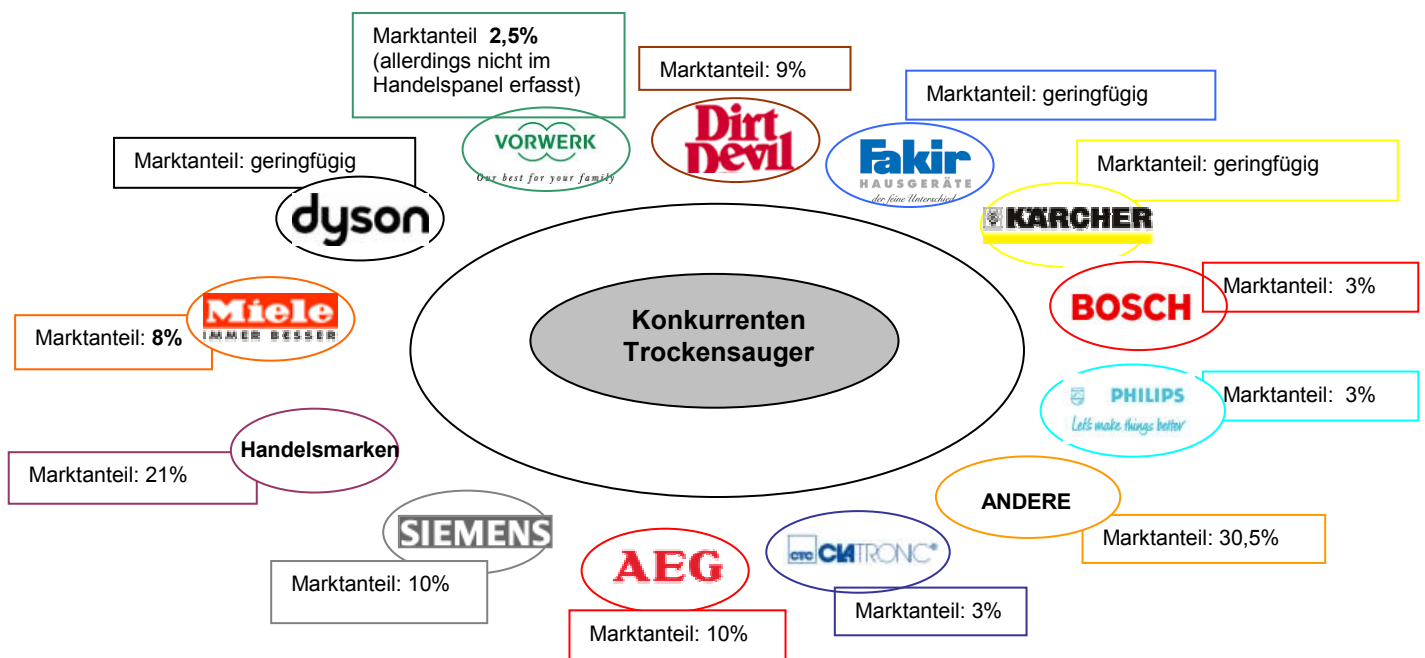


Abb. 5.6 Konkurrenten im Segment Haushaltsstaubsauger (Kärcher Marktforschung 2003)

Imagedimensionen der konkurrierenden Marken (indoor) im Vergleich

- **AEG, SIEMENS** und **MIELE** werden im Unterschied zu Kärcher ähnlich wahrgenommen, nämlich als Generalisten, als Traditionsmarken und als Qualitätsprodukte. Hierbei bewerten Postmaterielle und Etablierte diese Eigenschaften als positiv, während die Modernen Performer die Marken als eher unzeitgemäß und altmodisch empfinden.
- Die Marke **VORWERK** gilt als reiner „Staubsaugerspezialist“ und wird, hauptsächlich aufgrund des Vertriebsweges, als andersartig empfunden. Die Marke polarisiert je nach Milieuzugehörigkeit.
- Die Marke **Dyson** aus den USA ist durch ihre Zyklontechnologie und ihr auffälliges Design in Deutschland bekannt geworden, hat hier jedoch nur geringfügig Marktanteile.
- Die Marke **Dirt Devil** aus den USA hat sich in Deutschland hauptsächlich durch die Einführung filtertütenloser (bagless) Staubsauger etabliert. Ein deutliches Markenbild hat sie jedoch nicht. Trotzdem erreicht sie im Staubsaugersegment inzwischen ca. 10% Marktanteil.
- **TIEN** ist ein Versand speziell für Dampf-Reinigungsgeräte (z.B. der Marke **Merlin**) und zusammen mit dem Marktführer **AquaVac** größter Konkurrent von Kärcher in diesem Segment.
- **KÄRCHER** gilt im Unterschied zu den oben genannten Marken, als Spezialist für Outdoor-Geräte. Eigenschaften, die der Marke Kärcher zugeschrieben werden, sind Leistungsfähigkeit und Professionalität, hohe Qualität und Robustheit. Die Marke Kärcher wird im Vergleich zu den o.g. als Marke mit eigenständigem Charakter und eigener Marktposition empfunden. Die Farbwelt gelb-schwarz wird eindeutig der Marke zugeordnet und hat einen hohen Wiedererkennungswert. Die Marke wird, vor dem Einsatzhintergrund ihrer Produkte, einer Männerwelt zugeordnet. Hauptsächlich ist Kärcher für seine gewerblichen Produkte und die Consumer Produkte für den Outdoor-Bereich bekannt. Dass Kärcher auch Produkte für den Indoor-Bereich herstellt, ist weniger bekannt und stößt teilweise

auf Verwunderung. Eine Tendenz der Marke in Richtung „Lifestyle“ ist nicht zu erkennen (vgl. Kärcher Marktforschung / Sinus Soziovision 2003).

Markenbekanntheit der konkurrierenden Marken (indoor)

Im Indoor-Bereich verfügen mehrere Wettbewerber über eine sehr hohe Markenbekanntheit. Kärcher zählt hier neben den Konkurrenten Miele, Bosch und Siemens zu den bekanntesten Marken.

Markenbekanntheit Indoor

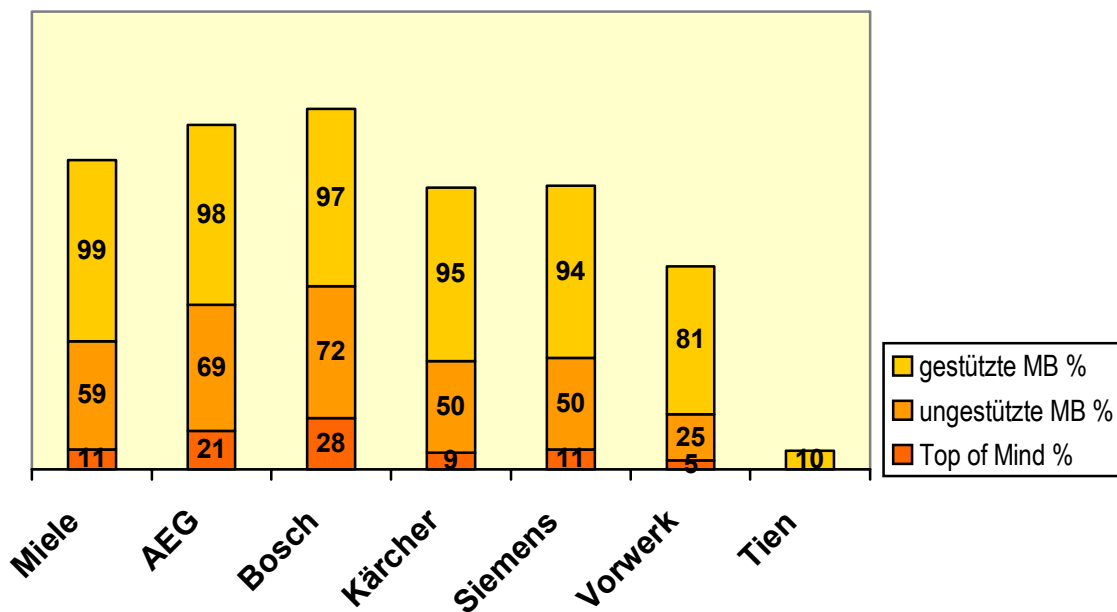


Abb. 5.7 Markenbekanntheit im Indoor-Bereich (Kärcher Marktforschung / Icon Brand Navigation 2001)

5.3 Marktbearbeitung und Kommunikation bei Kärcher

In diesem Kapitel wird erörtert, wie die Kommunikation des Unternehmens Kärcher gestaltet ist, welche Kommunikationsmittel eingesetzt werden und welche Bedeutung sie innerhalb des Kommunikationsmix haben. Die gründliche Analyse der bisherigen Marktbearbeitung ist sehr wichtig hinsichtlich der Implementierung eines zusätzlichen, neuen Kommunikationsinstrumentes.

5.3.1 Kommunikationsinstrumente im CPE-Segment

Im Sinne einer integrierten Kommunikation nutzt Kärcher zur Produkt- und Markenkommunikation für das CPE Segment verschiedene Instrumente der klassischen und nicht-klassischen Werbung.

Klassische Mediawerbung (above-the-line)

- Anzeigenwerbung (tw. mit Response-Möglichkeit);
- TV-Spots;
- Werbung im Internet (Werbebanner, Gewinnspiele, www-site);
- Broschüren, Poster und Kataloge.

Spezielle Kommunikationsinstrumente (below-the-line)

- Messeauftritte;
- Sport-Sponsoring im Profibereich (Formel1, Fußball);
- Verkaufsförderung am POS durch Aufsteller, Displays, Prospektmaterial, Poster, Fahnen, POS-Videos, usw;
- Händler-Zuschüsse für gemeinsame Aktionen;
- Public Relations bzw. PR-Events (z.B. Hilfe-Aktion bei der Elbeflut, medienwirksame Reinigung bekannter Gebäude, wie z.B. dem Brandenburger Tor, Jesusstatue in Rio, Colonaden in Rom, usw.).

Gewichtung der Kommunikationsinstrumente

Innerhalb des Kommunikationsmix bei Kärcher, stellt sich die Gewichtung der verschiedenen Instrumente (gemessen an den weltweiten prozentualen Aufwendungen aus dem Jahr 2003) folgendermaßen dar:

(vgl. Budgetierung Kommunikationsmaßnahmen weltweit, 2003)

- 47% klassische Mediawerbung (Print, Electronic Media, Kataloge)
- 14% Zuschüsse für Handel + Trade Marketing
- 15% Messen
- 7% Sponsoring
- 5% Direkt-Marketing
- 3% Public Relations

Der Schwerpunkt liegt noch deutlich auf der **klassischen Mediawerbung** durch Print- und Electronic Media.

Handelsmarketing wird immer wichtiger, da die Macht der Handelskonzerne zunimmt und die Konkurrenz um die Listung im Handel im Allgemeinen hoch ist. Der Trend zu höheren, zukünftigen Aufwendung in diesem Bereich ist steigend. Ziel ist es hierbei, die Produkte in den Handel zu pushen.

Beim **Trade-Marketing**, das bei dieser Prozentangabe eingerechnet ist, ist das Ziel, die Käufer am POS auf die Marke Kärcher, ihre Produkte und spezielle Angebote aufmerksam zu machen (Verkaufsförderung am POS, z.B. durch Zweitplatzierungen).

Werbemaßnahmen aus dem „**Below-the-line-Bereich**“ werden bei Kärcher bereits vielfältig und erfolgreich eingesetzt, wie z.B. **Sponsoring** und Bandenwerbung bei Sportevents, mit dem primären Ziel, die Markenbekanntheit zu erhöhen (v.a. in Europa).

In Form von **Kultursponsoring** werden von Kärcher medienwirksam bekannte Gebäude gereinigt. Zuletzt wurde beispielsweise, anlässlich der olympischen Spiele in Athen, „der Läufer“, eine meterhohe Skulptur aus vielen waagerecht angeordneten Glasplatten, von Kärcher-Reinigungsspezialisten von jahrelang angesammeltem Schmutz befreit.

Messen sind ebenfalls ein wichtiges Instrument für Kärcher, das jedoch sehr kostenintensiv ist und deshalb eventuell in Zukunft beschränkt werden muss.

Für **Direkt-Marketing** standen 2003 5% des weltweiten Budgets zur Verfügung. Diese Zahl dokumentiert allerdings lediglich das Engagement in Direkt-Marketing im B-to-B-

Bereich. Direkt- bzw. Dialog-Marketing im Endkundenbereich findet bisher, einige sporadische Testaktionen ausgenommen, nicht statt.

5.3.2 Organisatorische Aufteilung der Kommunikationsaufgaben

Übergeordnete Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens Kärcher werden von der Zentrale aus organisiert. Darunter fallen vor allem die Markenkommunikation (z.B. Entwurf und Überwachung der Corporate Identity, des Corporate Design und der Markenstrategie) und die Abwicklung internationaler Messen, die kostenintensive Entwicklung von TV Spots, der Entwurf von Katalogen, Infobroschüren und Verpackungen und internationale Sponsorings. Public Relation Maßnahmen, denen besondere Wichtigkeit zugesprochen wird, werden im Kreis der Unternehmensleitung koordiniert.

Den Vertriebsgesellschaften fallen die Kommunikationsaufgaben zu, die speziell auf einen Markt ausgerichtet werden müssen. Hier liegt der entscheidende Vorteil der Vertriebsgesellschaften, denn sie kennen ihre Märkte besser als die Konzernzentrale und können somit auf die speziellen Eigenheiten ihrer Märkte flexibel eingehen. Hierunter fallen z.B. Maßnahmen wie das Schalten von Anzeigen, Verkaufsförderung, Verteilung von Werbekostenzuschüsse an die Händler und das Abwickeln von nationalen Messen, genauso wie die Produktion zusätzlicher Broschüren und die Durchführung spezieller Aktionen.

Auch dialogorientierte Aktionen würden, falls sich eine Implementierung dieser Art von Kommunikation als sinnvoll für das Unternehmen Kärcher erweist, von den Vertriebsgesellschaften gesteuert werden.

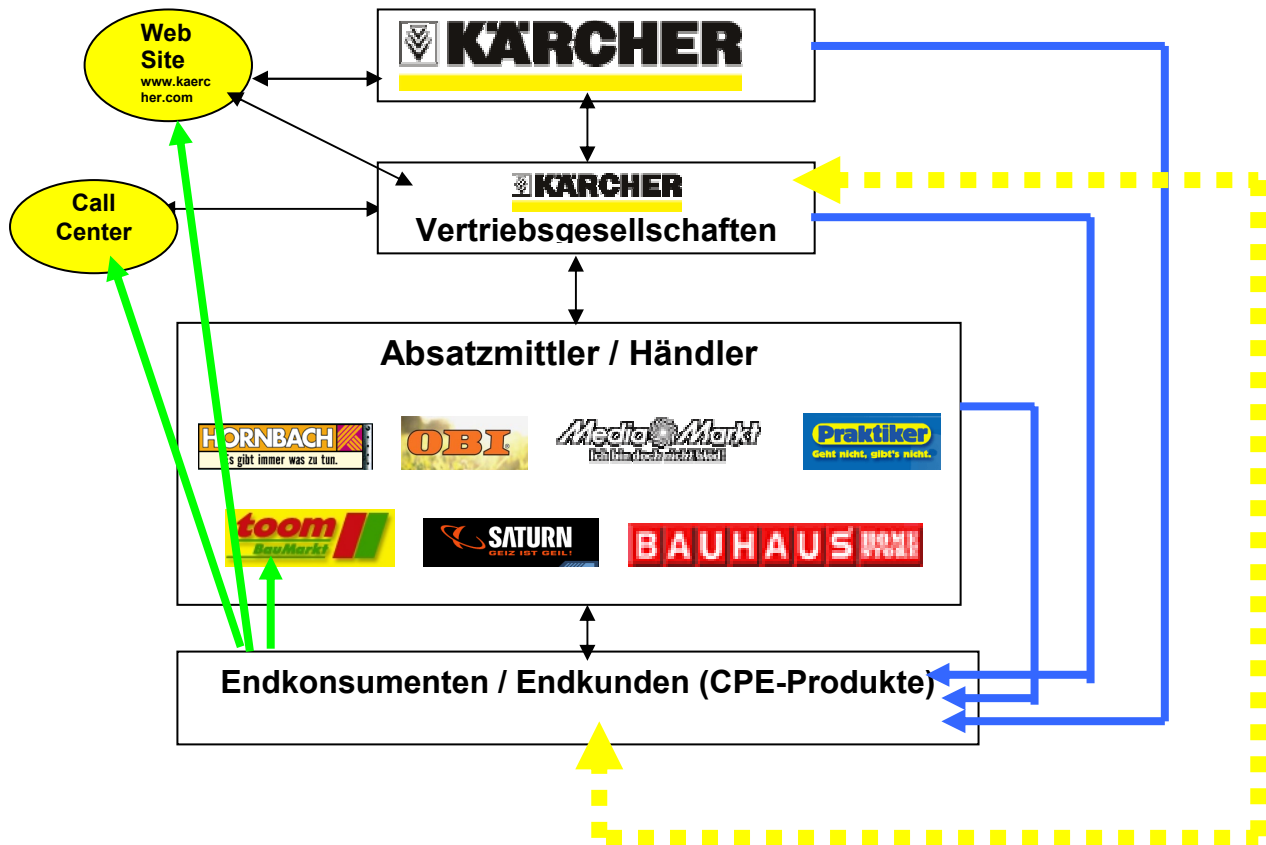
Ein Kärcher Call Center wird bereits von der deutschen Vertriebsgesellschaft betrieben. An das Call Center können sich Kärcherkunden oder Händler bei Problemen oder bei Informationsbedarf wenden. Aktives Telefonmarketing wird durch das Call Center nicht betrieben.

Die Kommunikationsmaßnahmen der Vertriebsgesellschaften werden von der Zentrale auf die korrekte Kommunikation der Marke (Corporate Identity) hin kontrolliert, damit ein möglichst kohärenter Markenauftritt nach außen gewährleistet ist.

Neben den Kommunikationsmaßnahmen, die das Haus Kärcher (Zentrale und Vertriebsgesellschaften) initiiert, nutzt auch der Handel das Image und die Produkte von Markenartiklern wie Kärcher für seine eigene Kommunikation. Hierbei kann Kärcher nur bis zu einem bestimmten Grad, z.B. durch Werbekostenzuschüsse, durch besondere

Verkaufsaktionen und durch die Zusammenarbeit der Marketingabteilungen auf die Kommunikation der Marke bzw. der Produkte einwirken und so durch geschicktes Co-Marketing mit dem Handel win-win-Situationen erzeugen.

5.3.3 Kommunikation der Marke Kärcher – Schaubild



 = bisherige Kommunikation der Marke Kärcher über die Massenmedien.

Die Kommunikation der Marke, des Produktnutzens und von Angeboten über die Massenmedien erfolgt durch drei verschiedene Institutionen (Hersteller, Vertrieb, Handel), jeweils mittels einseitiger Massenkommunikation durch verschiedene Kanäle.

 = Touchpoints des Endkunden mit dem Unternehmen Kärcher.

Nur hier besteht für die Kunden bisher die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen Kärcher.

 = zukünftige Möglichkeit der interaktiven Kommunikation zwischen Kunden

und dem Unternehmen Kärcher. Hauptziel eines interaktiven Dialoges sind Kundenbindung und Cross-Selling.

Abb. 5.8 Schaubild der Kommunikation der Marke Kärcher

5.3.4 Ziele und Zielerreichung der bisher verwendeten Instrumente

Der Fokus der bisherigen Kommunikationsmaßnahmen bei Kärcher liegt eindeutig auf der Kommunikation der Marke (schwarz-gelb, Kärcherlogo) und der Information zur Produktrange und dem Produktnutzen an eine breite Zielgruppe durch die Massenmedien.

Zudem findet die Kommunikation in Medien statt, die hauptsächlich männliche Zielgruppen ansprechen, z.B. TV-Spots im Halbzeitwerbeblock von (internationalen) Fußballspielen, Bandenwerbung bei Fußballspielen, Werbung und Sponsoring im Formel1-Umfeld, Internetwerbung auf „Heimwerker“-Seiten, VKF am POS in Baumärkten, usw.

Auch die Gestaltung der Werbung im Allgemeinen (Logo, Farbwelt, Kataloge, „erklärende“ Fotografien) ist eher nüchtern, also ebenfalls eher an einer männlichen, technoiden Zielgruppe ausgerichtet.

Man kann sagen, dass die Ziele „Kommunikation von Angeboten“ (durch Prospekte, Anzeigen), „Information zur Produktrange und dem Produktnutzen“ (TV-Spot, Anzeigen, Prospekte, VKF am POS, Messen, Internet, Teleshopping), „Markenbekanntheit und Image“ (Sponsoring, TV-Spots, Internet, Print) und „Neukundenakquise“ (Print, TV, VKF) sowie eine punktuelle Unterstützung des Vertriebes (VKF-Aktionen, Anzeigen) durch die verwendeten Kommunikationsinstrumente im Allgemeinen gut erreicht werden.

Die Marke und ihre Eigenschaften (Qualität etc.) haben eine hohe Bekanntheit; auf Angebote wird, oftmals in Kooperation mit dem Handel, mit vergleichsweise hohem Werbedruck hingewiesen. Die Marke Kärcher ist vor allem als Hersteller von Hochdruckreinigern bekannt (vgl. Kärcher Marktforschung).

5.3.5 Defizite der bisherigen Marktbearbeitung

Bevor man ein neues Marketinginstrument einführt, stellt sich die Frage, ob dieses Instrument die Möglichkeit eröffnet, eine bisher vorhandene Lücke im Kommunikationsmix zu schließen, sprich Ziele zu erreichen, die vorher nicht ausreichend Beachtung fanden oder mit den bisherigen Möglichkeiten nicht erreicht werden konnten. Manchmal entstehen durch die fortwährende Weiterentwicklung der Märkte auch neue Ziele bzw. Schwerpunkte, die es zu verfolgen gilt. Außerdem sollte regelmäßig ein Blick über das eigene Unternehmen hinaus auf die Trends der Werbebranche geworfen und eventuell neue Ansätze speziell für das eigene Unternehmen evaluiert werden.

Eine gründliche Untersuchung, ob ein neues Instrument sinnvoll eingesetzt werden kann, spart letztlich Kosten und arbeitet die Zielsetzung für das neue Instrument deutlich heraus. Herrscht erst Klarheit darüber, was das Instrument leisten soll und worin seine Aufgabe besteht, können durch Testaktionen punktgenau und effizient bestimmte Wirkungsweisen abgefragt werden.

a. Defizit „Kundenbetreuung CPE-Kunden“:

Das Ziel „Kundenbetreuung“ und „Entwicklung von Kundenbeziehungen“ wird durch das Kärcher Call Center und das dort installierte Beschwerdemanagement sowie durch das Kärcher Service Center, das sich um anfallende Reparaturen kümmert, mit Einschränkungen erreicht.

Problematisch dabei ist, dass der Kunde erst, wenn er ein konkretes Problem hat und sich aktiv an Kärcher wendet, in den Genuss der „Kundenbetreuung“ kommt. Hat der Kunde keinerlei Probleme mit seinem Kärcher-Gerät oder wendet er sich bei Problemen nicht an Kärcher, so verliert das Unternehmen direkt nach dem Kauf den Kontakt zum Kunden.

Hierdurch gehen leider viele wertvolle Möglichkeiten der Nachkaufbetreuung, Cross- und Up-Selling-Potenziale und „Kundenwissen“ im Allgemeinen (z.B. Wann braucht der Kunde ein Ersatzgerät? Kann der Kunde auch ein Produkt aus der Indoor- bzw. Outdoor-Range gebrauchen? Usw.) verloren.

Die Kärcher Kommunikation geht in einen anonymen Zielmarkt. Das Problem der momentanen Kommunikation liegt darin, dass viele Kunden zwar inzwischen die Marke Kärcher kennen, das Unternehmen Kärcher jedoch seine Kunden nicht persönlich kennt.

b. Defizit „Differenzierung der Kommunikation“:

Bei der Untersuchung der Kommunikation des Unternehmens Kärcher fällt auf, dass es, bedingt durch die Massenkommunikation keine Differenzierung in der kommunikativen Bearbeitung zwischen Kunden und Nichtkunden gibt.

Mangelndes Kundenwissen macht eine individualisierte Kommunikation mit den bereits gewonnenen Kunden zum aktuellen Zeitpunkt unmöglich.

Der Grund für den Mangel an Differenzierung der Zielgruppen liegt an der bisherigen Ansprache des Marktes (Kunden, Interessenten und Nichtkunden werden gleich angesprochen) mit Hilfe der klassischen Werbeformen, sprich über die Massenmedien, die keine Responsemöglichkeit bieten.

Es gibt im Unternehmen keine bzw. nur sehr wenige gespeicherte Kundendaten (nur die Daten, die aufgrund von Serviceleistungen im Kärcher Service Center aufgenommen werden).

Was bekannt ist, ist eine detaillierte Einteilung der Kunden und potenziellen Kunden in Zielgruppensegmente, die durch sämtliche Deskriptionsmöglichkeiten (z.B. demografische, psychografische, soziografische geografische Merkmale) differenziert werden können. An diesen Erkenntnissen der Marktforschung wird momentan sowohl die Kommunikation als auch die Produktentwicklung ausgerichtet. Diese Segmentierung, auch wenn sie noch so genau und qualitativ hochwertig durchgeführt wird, ermöglicht es trotzdem nicht, Kunden individuell anzusprechen bzw. die Kommunikation an Kunden und Nichtkunden zu differenzieren. Dadurch gehen viele potenzielle Verkaufsmöglichkeiten und somit Umsätze verloren.

Das Instrument Dialog-Marketing ist für die individuelle Ansprache von Kunden ideal. Um das Ziel „Kundenbetreuung“ und das der „Differenzierung zwischen Kunde und Nichtkunde“ zu erreichen, muss eine Kundendatenbank aufgebaut werden, in der sich die Kärcher CPE Kunden gerne registrieren lassen, weil ihnen die Registrierung Vorteile verschiedenster Art bringt (z.B. aktuelle Infos zu Zubehörteilen, zu neuen Innovationen, Tipps im Bereich Reinigung, Preisvorteile, Informationsvorsprung, Sonderbehandlung, etc.) und die dazu verwendet werden kann, die bereits gewonnenen Kunden differenziert und individuell anzusprechen.

Da „Kundenorientierung“ ein Wert ist, den Kärcher auch in seiner Unternehmensphilosophie aufführt und deren Verbesserung ein Ziel ist, das laut Strategie 2010 verstärkt verfolgt werden soll, ist es an der Zeit sich der CPE Kunden stärker anzunehmen. Schließlich sollte Kärcher nicht nur für seine Kunden da sein, wenn sie ein

Problem mit der Ware und dementsprechend ein „Negativ-Erlebnis“ mit der Marke Kärcher haben.

Die Ansprache bestehender Kunden ist sehr unterschiedlich zu der Ansprache völlig unbekannter Menschen, die vielleicht in einem Direct Mail zum ersten Mal von Kärcher hören.

Aus dieser Überlegung wird auch eines deutlich: Es sollte beispielsweise nicht ein und dasselbe Direct Mail an (bekannte) bestehende Kunden und potenzielle Kunden geschickt werden. Die Ansprache der zwei Gruppen muss unterschiedlich erfolgen, da ein „Standardmailing“ offensichtlich zu wenig individuell ist.

c. Defizit „Ansprache der weiblichen Zielgruppe und Bekanntheit der Indoor-Produkte“

Ein weiteres Defizit in der bisherigen Kommunikation ist die Bewerbung der Zielgruppe der Frauen. Sie muss verstärkt darüber informiert werden, dass die Marke Kärcher, die bisher eher bei Männern bekannt ist, auch qualitativ hochwertige Geräte für den Indoor Bereich, für die Frauen eine starke Zielgruppe sind, herstellt.

Ziel muss es sein, die Markenbekanntheit der Marke Kärcher bei der weiblichen Zielgruppe und das Wissen um die Indoor Produkte im Allgemeinen zu erhöhen.

Außerdem sollte die Marke Kärcher, um die Indoor Produkte zielgruppengerechter zu kommunizieren, emotionaler und weniger technisch und „männlich“ (Thema „Smart Tech“ und „High Touch“, siehe Kapitel 3.5) positioniert werden.

d. Defizit „individualisierte Neukundenakquise“

Es gibt für Kärcher bisher ebenfalls ungenutzte Potenziale der Neukundenakquise durch die individuelle Ansprache potenzieller Kunden, sprich durch Dialog-Marketing. Durchdachte Direct Mails an zielgruppenspezifisch ausgesuchte, gekaufte Adressen versandt, sind im Bereich der Haushaltswaren, lt. GfK-Studie durchaus beliebt bzw. effektiv (vgl. GfK 2003, S.14).

Diese Studie der GfK ist für Kärcher sehr interessant, denn sie sagt aus, dass besonders im Haushaltsartikelbereich Direct Mails besonders wirksam und sehr beliebt sind und das vor allem bei der für Kärcher interessanten Zielgruppe der 30-59jährigen, mit Einkommen 2500€+. In der Studie kamen die Direct Mails, die für Haushaltsartikel warben, auf 15,9%

Responsequote, was insgesamt den zweiten Platz bei der Frage nach der Beliebtheit der Themen hinter den Konsumgütern einbrachte.

Die Direkt-Marketingstudie der Deutschen Post AG dokumentiert, dass sich immer mehr Menschen durch persönlich an sie adressierte Werbesendungen für ihre Kaufvorhaben inspirieren lassen (vgl. Deutsche Post AG 2002).

Das Ziel „Neukundenakquise“ kann durch Dialog-Marketing erreicht werden, gerade wenn ein Unternehmen weiß, in welchen Segmenten seine potenziellen Kunden sitzen.

Im Fall von Kärcher muss allerdings die Frage gestellt werden, ob es sinnvoll ist, mit diesem Instrument potenzielle Kunden anzusprechen, z.B. mit Hilfe von Direct Mails an kalte (gekaufte/gemietete) Adressen. Die Produkte, die Kärcher vertreibt, sind langlebige Gebrauchsgüter und Kärcher distribuiert diese über einen mehrstufigen Vertriebsprozess an die Endkunden. Somit kann Kärcher seinen Kunden kein direktes Angebot machen. Es bleibt dadurch bei der „Bekanntmachung“ der Produkte, eine Kontrollmöglichkeit, welcher Kunde sich aufgrund des Direct Mails zum Kauf entschließt, ist nicht möglich. Diese Tatsachen müssen bei der Prüfung, ob Dialog-Marketing für das Ziel „Neukundenakquise“ bei Kärcher eingesetzt werden sollte, dringend beachtet werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es Kommunikationsdefizite in folgenden 5 Punkten gibt:

- Kundenbetreuung und Kundenbindung durch After Sales Maßnahmen;
- kommunikative Differenzierung zwischen Kunde und Nichtkunde;
- Vernachlässigung der Zielgruppe der Frauen in der Kommunikation;
- Bekanntheit der Indoor-Produkte;
- Neukundenakquise mit Hilfe individueller Kommunikation.

5.4 Das Vertriebskonzept von Kärcher

Das Unternehmen Kärcher verkauft seine Waren im Konsumgütermarkt, der sich heute, bezogen auf Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten, insbesondere durch folgende Merkmale auszeichnet:

- Indirekte und mehrstufige Absatzwege herrschen vor. Dadurch spielt der Handel vor allem einige große Handelskonzerne eine tragende, teilweise sogar dominierende Rolle. Das strategische Dreieck des Marketing mit den Komponenten Hersteller, Wettbewerb, Abnehmer muss deshalb in manchen Fällen um eine vierte Komponente, den Handel, ergänzt werden (vgl. Fuchs 2000, S. 39 f.)

„Wesentliche Marketinganstrengungen der Hersteller beziehen sich deshalb auf eine konzeptionsgerechte Beeinflussung des Handels bzw. Bindung des Handels (vertikales Marketing), um unter Mitwirkung des Handels seine endverbraucherorientierte Marketing-Konzeption konsequent umsetzen zu können“ (Fuchs 2000, S.40).

- In der Kommunikationspolitik im Konsumgütermarketing ging es bisher meist darum ein disperses Publikum, durch den Einsatz anonymer Massenkommunikationsmittel, anzusprechen.

„Zunehmend gewinnen aber auch stärker individualisierte, personalisierte und dialogorientierte Kommunikationsinstrumente im Rahmen eines Dialogmarketing, basierend auf einer entsprechenden Kunden- oder Interessentendatei, an Bedeutung“ (vgl. ebd.).

Das Unternehmen Kärcher unterhält inzwischen 37 Vertriebsgesellschaften (Stand:2003) in verschiedenen Ländern der Welt, die die Produkte in den jeweiligen Märkten vertreiben. Außerdem gibt es in Ländern, die keine eigene Kärcher Vertriebsgesellschaft haben, Importeure, die Kärcher-Produkte importieren und über ihre eigenen Netzwerke vermarkten.

Kärcher distribuiert alle seine Produkte dementsprechend über einen mehrstufigen Vertriebsweg, der, wie oben beschrieben, typisch für den Konsumgütermarkt ist.

Die Kärcher Zentrale entwickelt die Produkte und stellt sie her. Je nach Bedarf werden die Produkte von den selbständigen Vertriebsgesellschaften abgenommen, um von dort aus einerseits den gewerblichen Kunden (CCE und CIE Produkte) verkauft oder andererseits (bei CPE Produkten) an den Handel weiterverkauft zu werden. Die

verschiedenen Handelsgesellschaften verkaufen die Kärcher-Produkte dann an den Endkonsumenten. Der Weg, den die Produkte von den Vertriebsgesellschaften aus gehen, hängt stark von der Marktbeschaffenheit der verschiedenen Länder ab. Die Kärcher Zentrale wird von je einem Sales Manager aller Vertriebsgesellschaften unterstützt, um die Nähe der Entwicklung zu den Märkten zu gewährleisten.

In Deutschland sind die Händler vor allem die großen Baumarktketten (z.B. OBI, Hornbach, Bauhaus, Toom, Praktiker), der Elektrofachhandel (z.B. Media Markt, Saturn, verschiedene Einzelhändler), exklusive Kärcher Vertragshändler (sog. Kärcher Center) und der Versandhandel (z.B. Otto, Quelle). Auch über Teleshopping werden in Deutschland immer mehr Produkte verkauft (derzeit ca. 800.000 Stück/Jahr). In den USA ist dieser Distributionskanal einer der wichtigsten und umsatzstärksten (vgl. „Kärcher News“ 02/2004, Mitarbeiterzeitschrift).

Da in dieser Arbeit ausschließlich CPE Produkte betrachtet werden, wird auch in diesem Kapitel nur das dreistufige Vertriebskonzept für die CPE Produkte beschrieben.

Kärcher hat bewusst keinen Direktvertrieb und plant auch nicht, eine derartige Vertriebsform in näherer Zeit einzusetzen. Dementsprechend gibt es bisher keine Möglichkeit, Kärcher-Produkte direkt vom Hersteller per Internet-Shop (E-Selling) zu erwerben. Alle Verkäufe an private Endkonsumenten gehen ausschließlich über die Vertriebsgesellschaften und die Händler.

5.4.1 Dreistufiges Vertriebskonzept für CPE Produkte von Kärcher

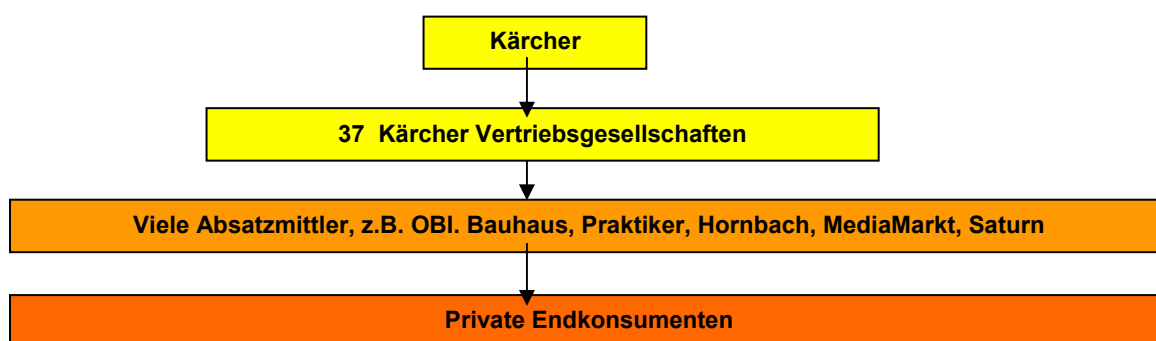


Abb. 5.9 Dreistufiges Vertriebskonzept für CPE Produkte von Kärcher

Dieses dreistufige Vertriebskonzept stellt beim Einsatz von Dialog-Marketing für die Vermarktung von Kärcher CPE-Produkte eine erhebliche Problematik dar. Kärcher, ob

Hersteller oder Vertriebsgesellschaft, kann dem Endkunden kein konkretes Kaufangebot machen (z.B. per Telefonmarketing, Direct Mail), ohne einen oder mehrere Händler in diese Aktion einzubeziehen. Angebotsaktionen funktionieren nur in Kooperation mit den Händlern. Kärcher kann wegen des hohen Drucks seitens der Handelskonzerne keinen Direktvertrieb parallel zum Vertrieb über den Handel betreiben. In Zusammenhang mit einem Direktvertriebskonzept ist Dialog- bzw. Direkt-Marketing als verkaufsförderndes Instrument sehr erfolgreich (z.B. bei Tchibo, Versandhandel, Konkurrent TIEN). Ist Direktvertrieb, so wie bei Kärcher, nicht möglich, muss dieser Sachverhalt bei der Initiierung von Dialogaktionen unbedingt berücksichtigt werden. Dialogaktionen ohne direktes Kaufangebot sind schwierig zu realisieren, jedoch können Ziele, wie z.B. Kundenbindung, durchaus auch ohne direkte Angebote erreicht werden.

Erfolgsfaktoren für die Wirkung von Dialogaktionen ohne Direktvertrieb

- Direct Mails zur Neukundenakquise, die von den Vertriebsgesellschaften versendet werden, müssen ein durch einen starken Anreiz (z.B. Coupon) gestütztes, Responseelement beinhalten, damit die Möglichkeit besteht, die Wirkung bzw. den Erfolg der Aktion zu messen und Kontaktdaten von Interessenten zu gewinnen.
- Die Möglichkeiten von Kooperationen mit dem Handel (z.B. OBI und Payback) müssen, unter kostenspezifischen Gesichtspunkten und im Hinblick auf win-win-Situationen untersucht und wegen der Möglichkeit ein konkretes Angebot anzusprechen, forciert werden.
- Instrumente zur Adressgenerierung, wie z.B. Gewinnspiele, Couponing, Umfragebogen etc. müssen speziell auf die mehrstufige Vertriebsstrategie und die Kooperation mit dem Handel abgestimmt werden (z.B. die Frage, wer die gewonnenen Adressen bekommt, wer für das Fulfillment zuständig ist, usw.).
- Instrumente zur Kundenbindung (z.B. Kundenzeitschrift mit werblichen und redaktionellen Inhalten, Direct Mails, usw.) müssen in enger Abstimmung mit den Handelspartnern kreiert werden. Hier spielt ebenfalls das Thema Co-Marketing eine große Rolle.

5.5 Angebotsanalyse und Zukunftsaussichten für CPE Produkte

Die Produktrange der Consumer Produkte (CPE) der Marke Kärcher wird unterteilt in Produkte für den Indoor und den Outdoor Bereich.

Beispiele für Indoor Produkte sind Dampfreiniger, Dampfbügelstation, Wasserfiltersauger, Teppichbodenreiniger, Nass-/Trockensauger, Saugbohrer, Haushaltsstaubsauger, Akku-Besen, Fensterputzgeräte und der Haushalts-Saugroboter „Robo Cleaner“.

Beispiele für Outdoor-Produkte sind die klassischen Kärcher Hochdruckreiniger, die es in verschiedenen Ausführungen und mit vielen Zubehörteilen, für spezielle Problemlösungen gibt und verschiedene Kehrmaschinen für den privaten Gebrauch.

Die Indoor-Range gibt es seit 1993. Seither wird versucht, im Segment der „Haushaltsgeräte“ Fuß zu fassen und gleichzeitig verstärkt die für die Marke Kärcher neue und wichtige Zielgruppe der Frauen (Thema „Haushalt“) anzusprechen. Für die nähere Zukunft sind einige Produktlaunches in diesem Segment geplant; die Produkt-Range und der Marktanteil an Haushaltsgeräten soll weiter ausgebaut werden.

Im Produktsegment Haushaltsstaubsauger wird Kärcher demnächst ein Sortiment auf den Markt bringen um die Marke Kärcher im Kontext mit diesem wichtigen Haushaltsgerät als Marke für Reinigungskompetenz im Indoor-Bereich zu positionieren.

Das Thema „Haushaltsroboter“ ist ebenfalls ein zukunftssträchtiges Thema, das für die Entwicklungen im Hause Kärcher in den nächsten Jahren eine große Rolle spielen wird.

Andere Produkte, auf die in Zukunft gesetzt wird, sind die Reinigungsmittel, die speziell von Kärcher für noch effizienteres Arbeiten mit den Kärcher Geräten, entwickelt werden.

Das Thema Trinkwasseraufbereitung, das bisher nur im Geschäftsgebiet CIE (Anlagentechnik) in Produkte umgesetzt wird, könnte in Zukunft auch eine Rolle im Privatkundenbereich spielen.

5.6 Analyse der technischen Infrastruktur bezüglich Kundendaten im Unternehmen Kärcher

Kundendaten sind nur dann wertvoll, wenn eine durchdachte, speziell auf die Bedürfnisse und die Ziele von Dialog-Marketing im Unternehmen abgestimmte, technische Infrastruktur vorhanden ist.

Was eine Kundendatenbank leisten muss, wie sie strukturiert sein sollte und wie wichtig die korrekte Pflege der Kundendaten ist, wurde bereits im Kapitel 3.4 (Voraussetzungen für Dialog-Marketing) ausführlich beschrieben. Auch auf die häufigsten Fehler, die bei der Datensammlung und –archivierung gemacht werden, wurde hingewiesen.

Bevor über den Aufwand der Implementierung einer Kundendatenbank diskutiert werden kann, ist es notwendig, eine Bestandsanalyse der technischen Infrastruktur durchzuführen.

Im Haus Kärcher gibt es momentan mehrere unterschiedliche IT-Lösungen für die verschiedenen Unternehmensbereiche, die jedoch größtenteils durch Schnittstellen miteinander verbunden sind. In einem groß angelegten Projekt wurde und wird die Abwicklung aller Geschäftsprozesse auf SAP-Software umgestellt, um Schnittstellen zu reduzieren und Workflows zu optimieren.

In der Marketingabteilung der deutschen Vertriebsgesellschaft und einigen Abteilungen der Zentrale wird das Programm „marketing.manager“ zur Kundendatenverwaltung benutzt. Im Programm werden Adressen und Kundenvorgänge erfasst, analysiert und verwaltet. Dies wird momentan allerdings fast ausschließlich für gewerbliche Kunden so gehandhabt. Im B-to-B-Bereich hat sich das Programm „marketing.manager“, laut Aussage einiger Mitarbeiter aus EDV, Vertrieb und Marketing als hilfreiches Tool erwiesen, dessen Möglichkeiten jedoch bei weitem nicht ausgeschöpft werden. Das Programm „marketing.manager“ hat eine eigens programmierte Schnittstelle zu SAP und kann somit integrativ mit dem SAP-System zusammen arbeiten.

Zurzeit besteht für die verschiedenen Abteilungen, die das Programm „marketing.manager“ nutzen (z.B. Call Center, Exportabteilung, Marketingabteilung, Außendienst), allerdings keine zentrale Plattform, die „one-view-of-the-customer“ erlaubt. Verschiedene Abteilungen nutzen verschiedene Programmversionen mit unterschiedlichen, auf die Anwender spezialisierten Usermasken usw. Hinter dem Programm selbst steht keine zentrale Datenbank.

Viele Funktionen des Programms, z.B. die Möglichkeit Kommunikationskampagnen zu steuern, werden nicht benutzt.

In der Marktforschungsabteilung werden Adressen von Kunden und von Testhaushalten in einer MS Access Datenbank archiviert.

5.7 Ergebnisse der Analyse der Voraussetzungen für Dialog-Marketing im B-to-C-Bereich von Kärcher

Im folgenden Kapitel werden die Hauptargumente, die für oder gegen den Einsatz von Dialog-Marketing im B-to-C-Bereich von Kärcher sprechen, zusammenfassend aufgelistet.

Zunächst werden diejenigen Argumente aufgeführt, die ganz besonders für Dialog-Marketing bei Kärcher sprechen (++), danach folgen weitere Argumente, die ebenfalls positiv zu bewerten sind (+).

++ Differenzierung zwischen Kunden und Nichtkunden möglich

- Differenzierung zwischen Interessenten/Neukunden und bestehenden Kunden;
- Differenzierung zwischen der Indoor und Outdoor-Zielgruppe (vor allem zwischen Männern und Frauen);
- Cross-Selling: Möglichkeit individualisierter, passender Angebote, z.B. Angebot spezieller Zubehöerteile an bekannte Besitzer von „Grundgeräten“ (z.B. Hochdruckreiniger);
- enorme Verminderung von Streuverlusten, vor allem bei der Bewerbung von Zubehörteilen;
- Möglichkeit spezielle Zielgruppen (z.B. Frauen als Indoor-Zielgruppe) mit einem gesonderten Instrument anzusprechen.

++ Dialog-Marketing als Produkterklärer

- Kärcher-Produkte sind erklärungsbedürftig. Im anonymen Baumarkt fehlt zunehmend professionelle, kompetente Beratung.
- Die Verantwortung der kompetenten Beratung muss vom Hersteller übernommen werden (bei Kärcher momentan z.B. durch Call Center, Informationen im Internet, wie FAQs, info@unternehmen, Download von Gebrauchsanweisungen, POS-Videos).
- Verstärkung der ohnehin schon angebotenen (o.g.) Maßnahmen durch Dialog-Marketing, z.B. durch gezielte Direct Mails mit Tipps zum gekauften Gerät, einer regelmäßig erscheinenden Kundenzeitschrift mit Informationen zum eigenen Gerät und anderen Geräten aus dem Sortiment.

- Der Kunde fühlt sich umsorgt und hat das Gefühl einen verlässlichen Partner gefunden zu haben. Markenbindung und -vertrauen werden gefördert. Zusätzliche Käufe, z.B. Zubehörteile oder Produkte aus einer anderen Produktgruppe, können durch diese Zusatzinformationen und die regelmäßige Markenpräsenz initiiert werden.

+ + EVEolution

- Dem Unternehmen Kärcher muss bezüglich Produktentwicklung und Marktbearbeitung bewusst sein, dass die Zielgruppe der Frauen ökonomisch wächst. Im Bereich Produktentwicklung ist Kärcher hier schon fortschrittlich, da viele Kärcher-Produkte schon jetzt einen Zeitvorteil, Umweltfreundlichkeit, High Touch und Smart Tech versprechen – genau die Eigenschaften, auf die Frauen in Zukunft immer mehr Wert legen werden. In der Kommunikation gibt es bezüglich der Bearbeitung der Zielgruppe Frauen noch Defizite.

+ Zielgruppe empfänglich für Direktmails

- Lt. GfK-Studie zeigen persönlich adressierte Mailingaktionen bei der Kärcher Zielgruppe (Etablierte, moderne Performer, Postmoderne) mit dem Inhalt „Haushaltswaren“ sehr positive Wirkung.
- Ebenfalls lt. GfK-Studie besteht ein besonders hohes Potenzial bei der Zielgruppe „Frauen“ mit dieser Werbeform.

+ Silver Customers und Smart Tech

- Der demografische Wandel in Europa und die veränderten Bedürfnisse der „alternden Gesellschaft“ müssen sowohl in Fragen der Produktentwicklung (einfach zu bedienende Technik) als auch in Fragen der Kommunikationsbedürfnisse berücksichtigt werden, denn dann kann er als Chance für mehr Unternehmensgewinn genutzt werden.

+ Mit Dialog-Marketing das Ohr am Kunden haben

- Durch die Aufforderung zum Dialog mit dem Hersteller bekommt der Kunde die Möglichkeit, Wünsche und Verbesserungsvorschläge zu äußern. Kärcher kann diese Informationen mit Hilfe der Datenbank speichern, analysieren und an das Produktmanagement zur Optimierung weiterleiten. Informationen von den

Kunden gehen bei sorgfältiger Responsebearbeitung nicht mehr verloren. Das Angebot kann durch die direkten Bewertungen vom Kunden deutlich besser an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden.

- Zufriedenheitsumfragen der Marktforschung können mit Hilfe einer etablierten Consumer-Kundendatenbank zielgerichteter und einfacher denn je durchgeführt werden.

+ Erfolgsmessung besser möglich

- Der Erfolg von Dialog-Marketing-Aktionen ist bei sorgfältiger Planung und Durchführung besser messbar als vergleichbare klassische Werbeaktionen.

+ Gezielte Absatzförderung möglich

- Mit Direkt- oder Dialog-Marketing-Aktionen können Produkte (v.a. Zubehörteile) mit wenigen Streuverlusten direkt an eine speziell ausgewählte Zielgruppe kommuniziert werden.

+ Software und Lizenzen im Gesamtsystem implementiert

- Eine Software (Update – „marketing.manager“) und entsprechende Softwarelizenzen des Programms, mit dem sich eine Kundendatenbank aufbauen ließe, ist im Unternehmen bereits implementiert.
- Die Software ist auch in das unternehmensweite EDV-System (SAP) mit eigens entwickelten Schnittstellen integriert.
- Die Software wird in einigen Abteilungen (Call Center, Exportabteilung, Vertrieb) bereits verwendet, allerdings beschränkt sich die Arbeit mit dem Programm momentan hauptsächlich auf Abläufe im B-to-B-Bereich.

+ „marketing.manager“: Vielseitiges Tool

- Die Software „marketing.manager“ bietet gute Möglichkeiten um Marketingmaßnahmen dialogorientiert zu gestalten. Das Programm bietet Möglichkeiten eine Kundendatenbank aufzubauen, die Kundendaten zu analysieren und zu verwalten und es ermöglicht die Steuerung von Direkt-Marketing-Kampagnen.

+ Allgemeiner Trend zu individueller Ansprache / sense and respond

- Die direkt geäußerten Wünsche der Kunden zu erfüllen verspricht Nähe zu den Kunden und hohe Akzeptanz der Marke durch die gelebte Kundenorientierung.
- Kärcher bietet sich die Möglichkeit, Dialog-Marketing als „Pionier“ in seiner Branche einzusetzen (außer TIEN, die nur Direktvertrieb mit Direkt-Markting betreiben).
- Die Möglichkeiten, die sich mit Dialog-Marketing im Bereich „Kundenbindung“ bieten sind, vor allem im Hinblick auf den allgemeinen Trend Kunden zu binden, beachtlich.

Die nun folgenden Argumente sind als Risikofaktoren bezüglich der Einführung von Dialog-Marketing bei Kärcher zu betrachten (–), bzw. sprechen deutlich gegen den Einsatz dieser Werbeform (– –) bei Kärcher.

– Adressqualität

- Die Zieladressen müssen unter hohem Kostenaufwand selbst rekrutiert und verwaltet werden (eigene Kunden) oder von Adressbrokern gekauft werden, allerdings mit dem Risiko der ungewissen Adressqualität von externen Anbietern.
- Die Kundenadressen der eigenen Datenbank müssen kontinuierlich gewartet werden (z.B. Aktualität, Umzugsdatei, Robinsonliste, Dubletten, Bonitätsprüfungen, usw.).

– Gefahr der Reaktanz

- Kärcherkunden könnten negativ auf die neue Werbeform der personalisierten Ansprache durch Dialoginstrumente reagieren.
- Im schlimmsten Fall kann die vorher gute Einstellung gegenüber dem Unternehmen ins Gegenteil umschlagen (z.B. wegen nicht eingehaltenem Werbeversprechen, Belästigung durch zu viel Werbematerial, etc.), Marke und Produkte werden gemieden, über die Marke wird in negativem Kontext gesprochen.

- **Hohe Kosten für Dialog-Marketingaktionen**
 - Hohe Produktionskosten (Druck, Lettershop, Gimmicks etc.).
 - Hohe Versandkosten (Porto, Mietadressen).
 - Hoher Zeit- und Personalaufwand für die Realisation von Direkt Marketing Aktionen.

- – **Branche ist untypisch für Dialog-Marketing**
 - Dialog-Marketing ist weit verbreitet in der Dienstleistungs- und Versandbranche. In diesen Branchen (z.B. bei Kreditinstituten, Telefongesellschaften, Versandhäusern, Energieanbieter. Online-Shops) kommt zwischen Kunde und Anbieter ein direktes Geschäft zustande, bei dem es zwingend notwendig ist, dass der Anbieter relevante Informationen von seinem Kunden zur Verfügung hat (z.B. Name, Anschrift, Bankverbindung, Einkommen, Bonität, Familienstand, Geburtstag, Art der Wohnung etc.).
 - Kundendaten sind für die Hersteller von Gebrauchsgütern (Kärcher, Gardena, Bosch, usw.), die eine mehrstufige Vertriebsstrategie (über Vertriebsgesellschaften und viele verschiedene Händler, ohne Direktvertrieb) fahren, sehr schwierig zu rekrutieren. Zwischen Hersteller und Endkunde kommt nur ein indirekter Kontakt zustande (Garantieansprüche, Zusatzinformationen, etc.).
 - Die Kundenbewertung ist nicht so umfassend möglich, wie in den o.g. Branchen.

- – **Langfristiger Finanzplan nötig**
 - Für Dialog-Marketing-Aktionen mit dem Ziel „Kundenbindung“ ist bei Kärcher ein langfristiger Finanzplan notwendig, bei dem kein schneller ROI zu erwarten ist.
 - Der Aufbau einer Kundendatenbank mit qualifizierten Kundendaten, die langfristig die Bindung loyaler Kunden gewährleisten soll, braucht Zeit und regelmäßige Rekrutierungsaktionen.

- – **Aufbau einer Kundendatenbank für den B-to-C-Bereich**
 - Ein Kundeninformationssystem im Sinne von Kap. 3.4.3 dieser Arbeit gibt es für CPE-Kunden bei Kärcher bisher nicht. Eine Datenstruktur für eine Kundendatenbank im B-to-C-Bereich muss ebenso wie deren Inhalte (Adressen, Kundenbewertungsmodelle, Aufzeichnung der Kundenhistorie, Aufzeichnung

der Geräte, die im Besitz des Kunden sind etc.) von Grund auf aufgebaut werden.

- Der Aufbau der Datenstruktur ist sowohl kosten- als auch sehr zeitintensiv. Eine kontinuierliche langfristig orientierte Zielverfolgung ist dafür notwendig.
- Die Arbeit mit dem Programm marketing.manager im B-to-C-Bereich muss von Grund auf strukturiert und eingeführt werden. Die Marketingabteilung der Zentrale arbeitet bisher nicht mit dem Programm. Die Mitarbeiter müssen bezüglich Dialog-Marketing an sich und der Arbeit mit dem „marketing.manager“ geschult werden.
- Alle Mitarbeiter, die mit der B-to-C-Datenbank arbeiten, müssen auf einen zentralen Datenpool zugreifen. Es darf keine Insellösungen geben (Adresspakete auf einzelnen Rechnern, Änderungen, die nicht an den allen zugänglichen Daten vorgenommen werden, etc.). Um „one-face-to-the-customer“ zu gewährleisten, muss im Unternehmen „one-view-of-the-customer“ bestehen (vgl. KPMG 2001, S.17).

5.8 Fazit der Unternehmens- und Umfeldanalyse

Mit Hilfe der Ergebnisse der Analyse aller relevanten Parameter des Unternehmens und seines Umfeldes, muss nun entschieden werden, ob und wofür Dialog-Marketing innerhalb des Kommunikationsmix bei Kärcher eingesetzt werden kann, welche Instrumente dafür geeignet sind und wo Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Instrumenten innerhalb des Kommunikationsmix genutzt werden können.

Aus der vorangegangenen Zusammenfassung der Argumente für bzw. gegen die Implementierung von Dialog-Marketing im B-to-C-Bereich bei Kärcher, lässt sich der Schluss ziehen, dass dieses Instrument für die Erreichung bestimmter, einzelner Ziele eingesetzt werden kann.

Insbesondere für die differenzierte kommunikative Bearbeitung unterschiedlicher Zielgruppen (z.B. Kunden oder Nichtkunden, Indoor- oder Outdoor-Zielgruppen, Männer oder Frauen, usw.) ist dialogorientierte Kommunikation der Schlüssel zu einer individuelleren Kundenansprache. Des Weiteren lässt sich Dialog-Marketing ideal als „Produkterklärer“ für die technisch anspruchsvollen Kärcher Produkte einsetzen, dies vor allem angesichts der abnehmenden Kompetenz des Verkaufspersonals am POS (z.B. in Baumärkten). Die Zielgruppe „Frauen“ wächst ökonomisch und ist für Dialog-Marketing besonders empfänglich. Mit speziell an Frauen gerichteten, dialogorientierten Kommunikationsmitteln, werden eine differenzierte Ansprache der Frauen und die emotionalere Positionierung der Marke Kärcher, im Hinblick auf diese Zielgruppe, möglich.

Dialog-Marketing kann jedoch, aufgrund der mehrstufigen Vertriebsstruktur des Unternehmens, der auf dem Konsumgütermarkt vorherrschenden, großen Marktmacht des Handels und insbesondere aufgrund des mangelnden Wissens über die Kunden auf keinen Fall die bisherige Kommunikation, die bei Kärcher durch die klassische Massenkommunikation dominiert wird, ersetzen.

Dialogorientierte Maßnahmen können bei Kärcher nur mit Hilfe hoher finanzieller Aufwendungen eingesetzt werden. Die finanziellen Aufwendungen begründen sich hauptsächlich in der Etablierung einer Kundendatenbank, ohne die eine individualisierte, ganzheitliche Kommunikation nicht möglich ist.

Der Aufbau einer Kundendatenbank bedeutet für Kärcher allerdings nicht nur erhebliche finanzielle Aufwendungen, sondern kann auch nur mit Hilfe eines langfristig angelegten, durchdachten Konzeptes realisiert werden. Aktionen zur Generierung von Kontaktdaten

und darauf folgende Aktionen zur Erreichung der kommunikativen Ziele müssen kontinuierlich initiiert werden. Der Erfolg dialogorientierter Instrumente ist neben den finanziellen Mitteln vor allem abhängig von der Zeit, die vergeht, bis die Kontaktdaten der Kundendatenbank produktiv genutzt werden können.

Die Beobachtung der Trends im Marketing, vor allem auch im Konsumgüterbereich, zeigt, dass die Entwicklung hin zu dialogorientierter Kommunikation geht. Sie zeigt auch, dass die Unternehmen verstärkt darauf hin arbeiten nicht mehr nur kurzfristige Verkaufsziele zu erreichen, sondern ihre Kunden an sich zu binden und langfristige Partnerschaften anzustreben.

Fest steht, dass Dialog-Marketing auch den aktuellen Kommunikationsmix bei Kärcher um wichtige Komponenten ergänzen kann.

Deshalb werden im folgenden Kapitel konzeptionelle Ansätze und Ideen aufgezeigt, die eine Vorstellung davon geben, wie Dialog-Marketing im B-to-C-Bereich bei Kärcher praktisch gestaltet werden könnte.

6 Konzeptionelle Ansätze für die Implementierung dialogorientierter Disziplinen

Um einige Beispiele zu geben, wie mit Dialog-Marketing Kommunikationsdefizite bei Kärcher behoben werden könnten, werden in Kapitel 6 zum einen konzeptionelle Ansätze zum Aufbau einer Kundendatenbank, zum anderen Ansätze für einen fortwährenden individualisierten Dialog entworfen. Diese Ansätze sind nicht als vollständig durchgeplante Konzepte zu sehen, sondern als Ideen, die verschiedene Möglichkeiten der dialogorientierten Kommunikation im B-to-C-Bereich von Kärcher skizzieren.

6.1 Instrumente zum Aufbau einer Consumer-Kundendatenbank (Gewinnung qualifizierter Kundenadressen)

Eine grundlegende Voraussetzung für die Realisation dialogorientierter Maßnahmen ist die Etablierung einer Kundendatenbank. Diese sollte sowohl Adressen vom bestehenden Kundenstamm als auch von Neukunden und Interessenten beinhalten.

„Die Datenbank für das Direkt Marketing ist mehr als nur eine Kundenliste, die lediglich Namen, Adressen Telefonnummern und vielleicht frühere Aufträge umfasst, sie ist vielmehr eine systematisch organisierte Sammlung von Daten über einzelne Kunden, Interessenten oder potentiellen Interessenten und kann u.a. neben produktunabhängigen Daten (z.B. Name, Adresse), produktgruppen- und zeitpunktbezogene Bedarfspotenzialdaten (z.B. bisherige eigene Lieferungen), Aktions- und Reaktionsdaten (z.B. spezifische Kundenverhaltensweisen) bis hin zu persönlichen Daten (z.B. Geburtstag, Hobbies, etc.) umfassen.“ (Unger, Fuchs 1999, S. 229)

In Kapitel 3.4.3 – 3.4.5 wurde bereits dargelegt, welches die Erfolgsfaktoren für kundenorientierte Informationssysteme (ergo Kundendatenbanken) sind, wie die Daten üblicherweise strukturiert werden (Grund-, Potenzial, Aktions- und Reaktionsdaten) und wo die hauptsächlichen Defizite in der Praxis liegen.

In Kapitel 6.1 und seinen 4 Unterkapiteln (6.1.1 – 6.1.4) werden konzeptionelle Ansätze vorgestellt, wie man Kontaktdaten von Kunden und Interessenten für die Datenbank generieren kann.

Um die Kundendatenbank mit qualifizierten Daten anzufüllen, müssen mehrere Ziele verfolgt werden.

Zum einen ist es notwendig Daten von Kunden zu generieren, die bereits ein oder mehrere Kärcher-Geräte besitzen. Mit Hilfe dieser Daten und einer differenzierten kommunikativen Bearbeitung lassen sich Cross- und Up-Selling-Effekte erzielen, die vor allem bei der Vermarktung von Zubehörteilen (z.B. „T-Racer“ für Kärcher Hochdruckreiniger) für mehr Effizienz sorgen.

Kundenbindung ist zum einen günstiger, als Neukunden zu akquirieren (KPMG 2001, S.10 f.), zum anderen ist sie angesichts der zunehmenden Präsenz günstiger No-Name-Produkte auf dem Markt und deren steigender Akzeptanz in der Bevölkerung, notwendig, um die Marke Kärcher zu stärken.

Zum anderen müssen Daten von Interessenten gewonnen werden, die mit Hilfe gezielter Informationen zu Kärcher-Kunden akquiriert werden können. Bei den Interessenten kann mit Hilfe individueller Kommunikationsmaßnahmen Bedarf geweckt werden, bzw. Überzeugungsarbeit auf sehr persönlichem Niveau geleistet werden.

Zunächst muss die Kärcher Consumer-Kundendatenbank also mit Kontaktdaten gefüllt werden.

6.1.1 Gewinnung von Kundenadressen mit Hilfe von After Sales Coupons in Produktverpackungen

In Kapitel 3.3 wurden die Vorzüge des Couponing bereits ausführlich beschrieben.

In diesem Teil des Konzeptes wird Couponing zur Erreichung eines ganz bestimmten Zieles eingesetzt, nämlich zum Aufbau einer Consumer-Kundendatenbank mit qualifizierten Kundenadressen. Dieses Ziel wird mittels eines After Sales bzw. InPack Coupons erreicht.

*„Database Marketing kann sogar ausschließlich auf Couponing aufgebaut werden“
(Ploss, Berger, 2003, S. 86).*

Die folgende Wirkungskette beschreibt, wie das oben genannte Ziel mit Hilfe eines After Sales Coupons systematisch erreicht wird.

Wirkungskette eines After Sales / InPack Coupons in den Verpackungen der Kärcher CPE Produkte:

1. Der Kunde wurde auf die Marke Kärcher und ihre Produkte aufmerksam durch die klassische Werbung, durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda, Sponsoring Aktivitäten, usw. und entscheidet sich zum Kauf.
2. Der Kunde kauft ein Kärcher-Gerät, z.B. einen Hochdruckreiniger.
3. Der Kunde findet beim Auspacken des Gerätes neben der Gebrauchsanleitung den beigegepackten Coupon, der durch seine auffällige Gestaltung sofort erkennen lässt, dass sich der Kunde hier einen kostenlosen Vorteil sichern kann (z.B. ein kostenloses Zubehörteil für das gekaufte Gerät).
4. Der Kunde muss nur den kleinen Fragebogen, der auf dem Coupon abgedruckt ist, ausfüllen, seine Adresse angeben und den vorfrankierten Coupon an Kärcher zurückschicken.
5. Bei Kärcher werden die Daten des Kunden in der Consumer-Kundendatenbank gespeichert.
6. Fulfillment: Der Kunde erhält nach wenigen Tagen ein Schreiben, in dem sich das Unternehmen Kärcher für den Kauf bedankt (After Sales Betreuung), zusammen mit dem zugesicherten Geschenk.

Dieses Instrument zur Adressgewinnung tritt erst in Aktion, wenn der Kunde schon ein Produkt von Kärcher gekauft hat. Es dient explizit dazu, Daten von bestehenden Kunden zu generieren. Für die differenzierte Ansprache von Kunden und Nichtkunden, ist die eindeutige Identifizierung von Kundenadressen unabdingbar.

Direkt nach dem Kauf beschäftigt sich der Kunde besonders intensiv mit der Marke und dem Produkt (high involvement). Somit ist zu diesem Zeitpunkt auch die Chance sehr hoch, dass sich der Kunde mit einem After Sales Coupon, der ihm einen Zusatznutzen verspricht, beschäftigt und dass er ihn bereitwillig ausfüllt und abschickt.

Kärcher hat mit dem Coupon die Möglichkeit, neben den Kontaktdaten, verschiedene andere wichtige, qualitative Informationen über den Kunden abzufragen, z.B. welches Kärcher Gerät er gerade gekauft hat und welche anderen Kärcher Geräte er eventuell schon besitzt, Wohnsituation, Beruf, Familiensituation, Geburtsdatum und, was sehr

wichtig ist, die Erlaubnis dem Kunden weiteres Informationsmaterial zusenden zu dürfen (Permission Marketing).

Neben dem Effekt Adressen und Informationen für die Kundendatenbank zu gewinnen, kann der After Sales Coupon – wie der Name sagt – im Rahmen des Fulfillments zur After Sales Betreuung genutzt werden, die folgende Ziele anstrebt:

Kaufbestätigung bzw. Dissonanzreduktion, Vertiefung des Produkt- bzw. Angebotnutzens, die Erhöhung der Wiederkauftrate durch die Erhöhung der kommunikativen Zufriedenheit, die Nutzung von Cross-Selling Chancen und Upgrading von Kunden, die Werbung von Neukunden durch (zufriedene) Kunden sowie die Reduzierung der Kundenfluktuation und die Reduzierung der Preissensibilität (vgl. Fuchs 2000, S. 76 ff.).

Erfolgsfaktoren für After Sales / InPack Coupons:

- Rückantwort unbedingt vorfrankieren. Dies trägt höchstwahrscheinlich zu einer weitaus höheren Erfolgsquote bei (vgl. Unger, Fuchs 1999, S.233).
- Das Einholen der Erlaubnis für die Zusendung weiterer Informationen (z.B. durch ein Feld zum Ankreuzen auf dem Coupon) darf nicht versäumt werden.
- Sorgfalt bei der systematischen Erfassung der Kundendaten.
- Gewissenhaftes, zügiges Fulfillment (Einhaltung des Werbeversprechens).
- Es dürfen nicht zu viele Fragen gestellt werden, damit nicht zu lange Zeit zum Ausfüllen benötigt wird.

Vorteile:

- High involvement mit der Marke und dem Produkt zum Zeitpunkt der Informationsabfrage durch den Coupon.
- Ein attraktiver Anreiz erleichtert es dem Kunden, Informationen über sich an Kärcher preis zu geben.
- Kärcher erhält wertvolle Informationen von „tatsächlichen“ Kunden.

Nachteile:

- Kosten für die Herstellung der Coupons und für das Fulfillment (Gestaltung, Druck, Einpacken in die Geräteverpackungen, Erfassung, Prämie, Porto, usw.);
- kein sofortiger oder schneller ROI; es muss erst eine gewisse Anzahl an Kundendaten generiert werden, um dann sinnvoll mit ihnen arbeiten zu können;

- Coupon Antworten müssen stetig bearbeitet werden. Nur eine langfristige InPack-Couponing-Aktion ist bezüglich des Zieles sinnvoll. Daher besteht ein hoher, stetiger Arbeitsaufwand.

6.1.2 Gewinnung von Interessentenadressen durch Direct Mails an selektierte Adressen oder Gebiete

Direct Mails an Kauf- bzw. Mietadressen oder Postwurfsendungen innerhalb selektierter Gebiete gehören zu den klassischen Instrumenten des Direkt-Marketing. Verschiedene Studien belegen, dass diese Form der Werbung im Gesamtmarkt zunimmt und zum Großteil erfolgreich durchgeführt wird (vgl. deutsche Post, Direktmarketing Studie).

Dennoch gilt es auch bei einem etablierten, klassischen Instrument wie dem Direct Mail zu prüfen, ob sein Einsatz zu den Strukturen und den Bedingungen des eigenen Unternehmens passt und der Einsatz somit Erfolg verspricht. Deshalb werden in diesem Kapitel das Instrument und die Vorgehensweise erläutert. Außerdem werden einige Kostenbeispiele dargelegt und Vor- und Nachteile, sowie Erfolgsfaktoren des Instrumentes, speziell auf das Unternehmen Kärcher abgestimmt, erörtert.

Kauf- und Mietadressen

Konsumentenadressen können inzwischen von vielen Dienstleistern (sog. Adressenverlage, z.B. Schober Direkt Marketing, AZ Direct Bertelsmann, Post Direkt, u.a.) für eigene Direct Mailing Aktionen angemietet bzw. gekauft werden.

Die angebotenen Adressen können nach vielfältigen Kriterien (z.B. mikrogeografische Informationen, Bebauungstyp, Soziotyp, Bundesland, PLZ-Gebiet, Kaufkraft, Geschlecht, usw.) selektiert werden, um die anvisierte Zielgruppe möglichst genau zu erreichen.

Die Adressenverlage beziehen die Adressen und die zusätzlich angebotenen Daten aus allgemein zugänglichen Quellen, wie Telefonbüchern, statistischen Daten, Handelsregistern, usw.

Die Adressdaten werden normalerweise vom Auftragnehmer für die einmalige Nutzung angemietet. Bei mehrmaliger Nutzung der Adressen wird der Mietpreis, meist abzüglich eines Rabattes, ein zweites Mal fällig. Der Kauf von Adressen beträgt ca. das Vierfache vom Mietpreis (vgl. Angebot der Deutsche Post Direkt Marketing).

„Die Adressen können von den Adressenverlagen gemietet werden. Ein Angebot darf an die gemietete Adresse nur einmalig verschickt werden; in die eigene Kundendatei

kann aufgenommen werden, wer auf die Aktion positiv reagiert“ (Unger, Fuchs 1999, S. 230).

Die Mietpreise richten sich nach der Anzahl der gemieteten Adressen. Die Preise werden meist pro Tausend Stück angegeben und sinken, je mehr Adressen gemietet werden. Dazu kommen meist Pauschalen für den Datenversand und für zusätzliche Selektionskriterien sowie für weitere angebotene Dienstleistungen wie z.B. dem Dublettenabgleich mit der unternehmenseigenen Datenbank, der zusätzlichen Lieferung von Telefonnummern, usw. Meist können Aufträge, aufgrund des technischen Aufwandes erst ab einem Mindestabnahmevolumen gebucht werden.

Unternehmen	Deutsche Post Direkt	Consodata Germany	Schober	AZ Direkt (Bertelsmann)
Angebot	„topaktuelle Haushaltsadressen aus der Vermieter-datenbank (micodialog Datenbank)“	Privatadressen. Selektion: Bebauungstyp (Zellebene), Kaufkraft (Gemeindeebene) Soziotyp (Zellebene)	Privatadressen Männer + Frauen, sehr hohe bis hohe Kaufkraft, Ein-/ Zweifam.- Häuser, Reihen-/Doppelhäuser, PLZ	Optimierte Selektion (Wohnsituation, Kaufkraft, PLZ, Geschlecht)
Preis / Tausend 5.000 – 10.000	125,00 €	116,00 €	240,00 €	123,00 €
Preis / Tausend 100.000 – 250.000	105,00 €	90,00 €	180,00 €, evtl. weniger	105,00 €
Zusätzliche Kosten	Bis 100.000 inkl. 5 Merkmale und Selektion nach PLZ, Bundesland und Geschlecht. Weiteres Merkmal: + 10 € / 1000. Versand: 20-95 € Dublettenabgleich.: 4,83 € / 1000.	Selektionsprogramm erstellen: 285,00 € Adressen nach eigenen Vorgaben selektieren: 800 € (jeweils pro Auftrag) Telefonnr. : + 72 € / 1000. Speicherung ab 20€	Versand: 18 €	Selektion: 5 € / 1000, mind. 100 €, max. 250 € Versand: 10 € Speicherung: ab 10 € Telefonnr.: ab 35 – 60 €
Mindestwerte	Adressen: mind. 5000 Auftragswert: 625 €	Auftragswert: 800 €	Auftragswert: 300 €	

Folgendes Chart soll einen Überblick über aktuelle Adresskosten verschiedener Anbieter liefern. Die Angaben beruhen auf Angeboten verschiedener Anbieter, die die deutsche Post AG als Dienstleister für Kärcher zusammengetragen und an Kärcher übermittelt hat.

Abb. 6.1 Kostenüberblick Mietadressen

Zusätzlich zu den Adresskosten kommen für ein Direct Mail Aktion, grob umrissen, noch Kosten für den Versand (Porto), die erheblich sind (z.B. bei adressierten Direct Mails ab 0,25 € -1,80 € / Stück) und für die Produktion (Konzept, Kreation, Druck, Lettershop, u.a., z.T. abhängig von der Auflage).

Die deutsche Post AG bietet als Full-Service-Dienstleister in Zusammenarbeit mit diversen Adressverlagen verschiedene Möglichkeiten an, Direct Mail Aktionen in den Zielmarkt zu bringen.

Als Beispiel seien hier drei verschiedene Formen erläutert und preislich verglichen:

Direkt adressiertes Direct Mail (Infopost)

Dieses Direct Mail wird, genau wie ein persönlicher Brief, in einem Kuvert an eine vollständige Adresse geschickt und ist mit einem personalisierten Anschreiben („Sehr geehrter Herr Muster...“) versehen.

Beispielkalkulation der deutschen Post auf der Basis von 100.000 Sendungen:

Adressmiete:	9.500 €	(Angebot Postdirekt)
Porto:	25.000 €	(günstigster Tarif)
Lettershop:	650 €	(unverbindliches Angebot eines Anbieters)

35.150 € (+ Kosten für Konzept, Kreation, Druck, usw.)

Teiladressiertes Direct Mail (Postwurf Spezial)

Dieses Direct Mail ist z.B. an „die Bewohner des Hauses...“ oder „alle Gartenbesitzer des Hauses...“ o.ä. gerichtet. Die Auswahl der Adressen erfolgt über verschiedene, meist mikrogeografische Selektionskriterien. Das Direct Mail befindet sich in einem Kuvert.

Beispielkalkulation der deutschen Post auf der Basis von 100.000 Sendungen:

Adressmiete:	0 €	
Porto:	13.000 €	(günstigster Tarif, bis 20g)
Lettershop:	650 €	(unverbindliches Angebot eines Anbieters)

13.650 € (+ Kosten für Konzept, Kreation, Druck, usw.)

Unadressierte Prospektstreuung (Postwurfsendung)

Hierbei wird zusammen mit der Tagespost in einem vorselektierten Gebiet ein Prospekt verteilt. Der Prospekt ist nicht kuvertiert und in keiner Form adressiert oder personalisiert.

Beispielkalkulation der deutschen Post auf der Basis von 100.000 Sendungen:

Adressmiete:	0 €	
Porto:	6.600 €	(Durchschnittspreis)
Lettershop:	400 €	(Versandvorbereitung)

7.000 € (+ Kosten für Konzept, Kreation, Druck, usw.)

Für Kärcher besteht mit dem Instrument „Direct Mail an selektierte Adressen oder Gebiete“ die Möglichkeit eine ausgesuchte, jedoch trotzdem anonyme Zielgruppe, auf individualisierte Art und Weise (z.B. durch einen personalisierten Brief) zu erreichen. Am besten geeignet scheint hierbei der Einsatz adressierter und personalisierter Direct Mails. Studien (dt. Post 2002; GfK 2003) belegen, dass diese Form der Direct Mails, am meisten Erfolg verspricht. Unadressierte Direct Mails sind lt. Post-Studie im Einsatz rückläufig, Prospekte mit konkreten Angeboten können von Kärcher nur in Kooperation mit einem Händler aufgelegt werden. Deshalb werden in dieser Arbeit im Folgenden primär die Ziele und Erfolgsfaktoren adressierter Direct Mails erläutert.

Kärcher kann mit adressierten Direct Mails folgende Ziele anstreben:

Ziele:

- Informationen zu Marke und Produkten können an eine eingegrenzte Anzahl potenzieller Käufer vermittelt werden (z.B. kann mit einem Direct Mail die Kundenzeitschrift verschickt werden, um die Marke und die Produkte auf sympathische und unterhaltsame Art und Weise bekannt zu machen).
- Interessenten, bzw. neue potenzielle Käufer können gewonnen werden.
- Neukunden können, falls die Empfänger sich von dem Werbemittel zu einem Kauf inspirieren lassen, akquiriert werden.
- Interessentenadressen für die Kundendatenbank können durch Responselemente rekrutiert werden.

Erfolgsfaktoren:

- Dem Empfänger muss eine einfache, vielfältige und auffallende Möglichkeit zur Reaktion gegeben werden, bestenfalls verbunden mit einem besonders kreativen Anreizsystem.
- Eine möglichst differenzierte Selektion der Adressen mit Hilfe der Erkenntnisse aus der Kärcher Marktforschung kann die Wirkung des Direct Mails und die Responsquote erhöhen.
- Eine enge Zusammenarbeit oder gar gemeinsame Aktionen mit dem Handel ermöglichen konkreter Angebote.
- Integrierte Kommunikation. Die zeitliche und gestalterische Nähe zu den übrigen Kommunikationsmitteln bzw. Kampagnen erhöht die Werbewirkung.

- Besondere Anreizsysteme z.B. Coupons, Gewinnspiele, etc.) erhöhen Responsequote und Werbewirkung.

Vorteile:

- Es besteht die Möglichkeit Adressen nach unterschiedlichsten Kriterien zu selektieren und so die Zielgruppe sehr differenziert einzugrenzen.
- Persönlich adressierte Direct Mails mit dem Thema „Haushaltsgeräte“ sind, lt. GfK-Studie bei der Kärcher Zielgruppe (Ein-/Zweifamilienhäuser, hohes Einkommen) sehr beliebt und erfolgreich (vgl. GfK 2003, o.S.).
- Für die Selektion der Daten können die weitreichenden Erkenntnisse der Kärcher Marktforschung verwendet werden.
- Die hohe Markenbekanntheit von Kärcher fungiert als „gatekeeper“. Der Kunde weiß, wer der Absender des Direct Mails ist. Direct Mails mit bekanntem Absender werden meist eher geöffnet.

Nachteile:

- Es besteht für Kärcher, aufgrund der schon mehrmals in dieser Arbeit erwähnten mehrstufigen Vertriebsstrategie über den Handel, keine Möglichkeit ein konkretes Angebot zu lancieren, es sei denn die Mailing Aktion wird in Kooperation mit dem Handel auf den Weg gebracht. Auch eine direkte Bestellung ist mangels Direktvertrieb nicht möglich.
- Die Kontrollmöglichkeit, ob die Mailing Aktion konkrete Käufe auslöst, ist äußerst gering.
- Adressen dürfen nur in den eigenen Datenbestand überführt werden, wenn die Empfänger reagieren und ihre Kontaktdaten dadurch für das werbende Unternehmen frei geben.

6.1.3 Gewinnung von Interessentenadressen mit Hilfe von Anzeigen mit Responsemöglichkeit

Eine weitere Disziplin zur Generierung von Adressen und der Gewinnung von Interessenten, ist die Anzeige mit Responsemöglichkeit (Unger, Fuchs 1999, S. 226).

Diese ist insbesondere dann wirksam, wenn sie in einem von der Zielgruppe hochfrequentierten Medium geschaltet, auffällig gestaltet und platziert wird.

Die Medien, die am besten zur Zielgruppe passen sowie deren Mediadaten (Reichweite, Auflage, Verbreitung, usw.) kann man bei der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW, vgl. www.ivw.de) erfahren. Die IVW prüft die Verbreitung aller dort angemeldeten Druckerzeugnisse und veröffentlicht diese Ergebnisse regelmäßig. Im Allgemeinen orientieren sich Mediaplaner und Kommunikationsfachleute an den Ergebnissen der IVW.

In einer eigenen Kundenzeitschrift, einem passenden Fachmagazin oder z.B. der Kundenzeitschrift einer der Distributoren (Baumärkte) hat eine solche Anzeige höchstwahrscheinlich mehr Chancen, nicht nur wahrgenommen, sondern auch genutzt zu werden.

Bei der Gestaltung von Anzeigen mit Responsemöglichkeit dient die weiter oben bereits erläuterte Dialogmethode® von Siegfried Vögele (vgl. Kap.3.3.1) als Anhaltspunkt.

Die Anzeigen sollten effektiv und interessant gestaltet sein und beim ersten Blick die imaginären Fragen des Lesers beantworten. Außerdem sollten sie an auffälligen Stellen, möglicherweise sogar passend zum redaktionellen Inhalt (z.B. bei einem Artikel über Allergiker, o.ä.), platziert werden. Um Synergieeffekte zu erzielen, sollten sie bezüglich des Zeitpunktes der Schaltung und des Inhaltes (key visuals, Thematik, Slogan, etc.) mit anderen Kommunikationsmaßnahmen (z.B. TV-Spot, Plakate, usw.) korrespondieren (interinstrumentelle Integration) (vgl. Unger, Fuchs 1999, S. 236 f.).

Die Antwortmöglichkeit muss auf den ersten Blick erkennbar sein. Außerdem sollte Kärcher dem Kunden mehrere Möglichkeiten der Kontaktaufnahme bieten, z.B. durch die Angabe der Internetadresse, der Telefonnummer des Call Centers und durch eine Rückantwortkarte zum Schicken per Post oder per Fax.

Eine Prämie oder die Teilnahme an einem Gewinnspiel können zusätzlich als Anreiz zur Effizienzsteigerung in die Anzeige, z.B. in Form eines Coupons, entweder zum Ausschneiden oder als Beikleber, integriert werden.

Erfolgsfaktoren:

- Ein attraktiver Anreiz bzw. Zusatznutzen, der dem Interessenten der Anzeige offeriert wird, kann die Responsequote erhöhen.

- Eine durchdachte Gestaltung und Platzierung innerhalb des ausgewählten Mediums ist wichtig für die Wahrnehmung der Anzeige durch Interessenten.
- Markenzeichen, tonality und key visuals müssen im Sinne einer integrierten Kommunikation, passend zum gesamten Kommunikationsauftritt des Unternehmens Kärcher gestaltet sein. Nur so sind Wiedererkennungseffekte möglich.
- Auch bei Responseanzeigen ist unbedingt auf ein einwandfreies, zeitnahes Fulfillment zu achten.

Vorteile:

- Es können, je nach Medium, hohe Reichweiten erzielt werden.
- Ein Leser, der die aufwändige Möglichkeit zur Kontaktaufnahme nutzt, hat höchstwahrscheinlich Interesse an den angebotenen Produkten.
- Eine zielgruppenspezifische Platzierung ist gut möglich.

Nachteile:

- Die Anforderung von Zusatzinformation ist für den Interessent mit vergleichsweise hohem Aufwand verbunden (Ausschneiden des Antwortcoupons, Anruf, Aufruf der Internetseite, Medienbruch, usw.).
- Es kann ohne Kooperation mit dem Handel kein direktes Angebot in der Anzeige gemacht werden.
- Die Auflagen der Publikumszeitschriften und Zeitungen in Deutschland sinken derzeit stetig, somit auch deren Reichweiten und die Werbewirkung von Anzeigen im Printbereich.
- Der allgemeine Trend in der Werbung wendet sich ab von klassischen Printanzeigen, da ihre Wirkung, aufgrund der hohen Anzahl von Anzeigen innerhalb eines Mediums, immer mehr umstritten ist.

6.1.4 Gewinnung von Kundenadressen bzw. von Neukunden durch Freundschaftswerbung

Die Freundschaftswerbung ist ein Instrument, das insbesondere durch Zeitschriftenabonnements bekannt ist. Sie basiert auf einer persönlichen Empfehlung eines Kunden,

der mit einem Produkt zufrieden ist und dieses in seinem Bekanntenkreis weiterempfiehlt. Positive Mund-zu-Mund-Propaganda ist ein nicht zu unterschätzendes, wichtiges Phänomen, das in hohem Maße zur Imagebildung beiträgt und nicht zuletzt konkrete Kaufimpulse erzeugt.

Freundschaftswerbung (engl. Member-gets-member)

„Typ der Kundenakquise, bei dem ein Kunde einen Nichtkunden als Käufer vermittelt. Mit diesem Verfahren werden gezielt neue Käuferkreise erschlossen und ein stilles Verkaufspotenzial geweckt. Der Freundschaftswerber erhält i.d.R. eine Sachprämie nach Vertragsabschluss (www.horizont.net/horizont_plus/dialog_lexikon)“.

Wie in der o. g. Definition können mit Hilfe von Freundschaftswerbung zum einen neue Kunden für Kärcher akquiriert werden, zum anderen kann sie, vor allem aufgrund der hohen Markenbekanntheit von Kärcher, gleichzeitig zur Adressgewinnung für eine Kärcher CPE Kundendatenbank eingesetzt werden.

Die Funktionsweise ist hierbei dieselbe wie bei der Werbung neuer Zeitschriften-abonnenten:

Ein Kärcher Kunde (nachweislich Besitzer eines Kärcher Gerätes) wirbt einen Bekannten, der ebenfalls ein Kärcher-Gerät kauft und bekommt dafür eine Prämie von Kärcher (Anreiz für die Freundschaftswerbung).

Der Kaufnachweis kann beispielsweise durch die Einsendung der Rechnungskopie erfolgen.

Auf diese Weise können beim Kauf eines Kärcher Produktes aufgrund von „Freundschaftswerbung“ möglicherweise sogar gleich zwei Kundenadressen auf einmal generiert werden, falls der „Freundschaftswerber“ noch nicht registriert war.

Die Freundschaftswerbeaktion muss über ein geeignetes Medium, z.B. eine eigene Kundenzeitschrift, Anzeigen in zielgruppenrelevanten Magazinen oder direkt am POS, initiiert werden, um wirksam zu sein.

In Zusammenhang mit der InPack-Couponing-Aktion müssen verschiedene Prämien für die beiden Aktionen ausgelobt werden.

6.2 Kundenwertanalyse

In der Literatur wird in Bezug auf den Wert der Kunden eines Unternehmens oftmals auf die sog. Pareto-Regel verwiesen,

„(...) wonach 20% aller Kunden für 80% der Gewinne sorgen, während die restlichen 80% der Kunden nur verhältnismäßig hohe Kosten verursachen“ (Schleunig, 1997, S. 159).

Diese Regel kann natürlich nicht als pauschal richtig geltend gemacht werden, jedoch *„(...) spiegelt die 80 zu 20 Regel den richtigen Zusammenhang wider, dass ein relativ kleiner Teil der Kunden in der Regel überproportional zum Gewinn beiträgt“ (Schleunig, 1997, S.160).*

Um die Kommunikationsarbeit effektiv zu gestalten, muss Kärcher die gewinnbringenden Kunden identifizieren um sie von den verlustbringenden Kunden unterscheiden zu können.

Die gewinnbringenden Kunden müssen gepflegt und möglichst gut betreut werden, um eine Abwanderung zu vermeiden.

Die verlustbringenden Kunden müssen nach evtl. brach liegenden Potenzialen untersucht werden, oder, falls sich herausstellt, dass der Kunde auch in Zukunft kein Potenzial birgt, die kommunikative Bearbeitung eingestellt werden, damit finanzielle Mittel für die effektive Bearbeitung der potenziellen, gewinnbringenden Kunden frei würden.

Da bei Kärcher von den CPE Kunden, wie bereits erwähnt, keinerlei Daten registriert sind ist es nicht möglich kurzfristig herauszufinden, welche Kunden für Gewinne verantwortlich sind.

Langfristig kann Wissen über die Kunden durch eine regelmäßige Erfassung der Käuferdaten und durch die Verknüpfung der individuellen Daten mit den Erkenntnissen der Marktforschung, möglich gemacht werden. Hierbei lässt sich z.B. ein Kunde durch Angabe seiner Adresse in ein mikrogeografisches Segment einteilen.

Kärcher muss versuchen alle verfügbaren Quellen in denen Wissen über Kunden steckt, zu bündeln.

Es lässt sich dann z.B. ablesen, ob ein Kunde auf dialogorientierte Werbemittel anspricht (z.B. Informationsmaterial anfordert, die Kundenzeitschrift abonniert, etc.), also am Unternehmen und seinen Produkten interessiert ist, ob er weitere Käufe tätigt (hierbei muss der Kunde wiederum mit Hilfe von speziellen Anreizen dazu gebracht werden einen

Kauf sofort an Kärcher zu melden) und ob er das Unternehmen weiter empfiehlt (z.B. durch Freundschaftswerbung).

Genaue Rentabilitätsrechnungen (z.B. durch die Errechnung von Kundendeckungsbeiträgen) können mit diesen Daten, die durch die o.g. Maßnahmen generiert werden können, freilich noch immer nicht durchgeführt werden.

Um heraus zu finden welche die profitabelsten und somit wertvollsten Kunden für das Unternehmen sind, müssten alle erfassten Kundendaten analysiert und verknüpft werden.

Der Gesamtwert des Kunden kann nach Schleunig in drei verschiedene Bereiche gegliedert werden:

Der informatorische Wert

Der kommunikativ / akquisitorische Wert

Der monetäre Kundenrentabilitätswert

Zu 1: Die Anregungen und Informationen, die dem Unternehmen im Rahmen einer dialogorientierten Kommunikation vom Kunden aus zufließen, müssen systematisch erfasst und ausgewertet werden, um den informatorischen Mehrwert für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Zu 2: Der kommunikativ / akquisitorische Wert ist der Wert, den der Kunde für das Unternehmen hat, indem er positive Erlebnisse und Erfahrungen mit dem Unternehmen in seinem persönlichen Umfeld kommuniziert (z.B. Mund-zu-Mund-Propaganda, Freundschaftswerbung).

Zu 3: Der monetäre Kundenrentabilitätswert gibt wieder, wie rentabel (gemessen in Geldeinheiten und ohne Berücksichtigung der beiden ersten Punkte) der einzelne Kunde für das Unternehmen ist und wie voraussichtlich sein zukünftiges Potenzial sein wird (vgl. Schleunig 1997, S. 161 ff.; Fuchs 2000, S. 63).

Es gibt mehrere verschiedene Formen der primär monetären Kundenwertanalyse. Beispielhaft seien hier einige Modelle genannt und kurz deren Anwendung erläutert:

ABC-Kundenanalyse / Kundenumsatzanalyse

Die ABC-Kundenanalyse ist ein häufig angewandtes, rein monetäres Bewertungsverfahren, das die einzelnen Kunden anhand der mit ihnen in einer Periode getätigten Umsätze bewertet. Dabei werden die Kunden in eine Rangfolge (A-, B-, C-Kunden) eingeteilt. Obwohl diese Bewertungsform aufgrund ihrer Einfachheit sehr verbreitet ist, reicht sie als Instrument zur Kundenanalyse nicht aus, denn der Umsatz allein ermöglicht keine Aussagen über die Rentabilität eines Kunden, solange die Kostenseite nicht berücksichtigt wird. Außerdem macht sie keinerlei Aussagen über das zukünftige Potenzial der Kunden (vgl. Link, Hildebrand 1997, S. 162; Fuchs 2000, S. 83).

Da Kärcher momentan nicht über die erforderlichen Umsatzdaten der einzelnen CPE-Kunden verfügt, ist dieses Analyseverfahren im CPE-Bereich nicht kurzfristig einsetzbar.

Kundendeckungsbeitragsrechnung

„Bei diesem Verfahren werden den Umsatzerlösen eines bestimmten Kunden diejenigen Kosten gegenübergestellt, die eindeutig auf die Kundenbeziehung zurückgehen“ (Fuchs 2000, S. 84).

Voraussetzung dafür ist jedoch die Kenntnis über die Kosten, die ein einzelner Kunde verursacht, bzw. die Erlöse die durch ihn erzielt werden. Dieses Verfahren kann qualifizierte Aussagen über den aktuellen Beitrag des Kunden zum Unternehmensgewinn machen, jedoch kann auch hierbei, wie bei der ABC-Analyse, keine Aussagen über das zukünftige Potenzial gemacht werden.

Da Kärcher nicht über die erforderlichen Einzeldaten verfügt, ist diese Analyseverfahren im CPE-Bereich ebenfalls nicht einsetzbar (vgl. ebd.).

Customer Lifetime Value (= Kundenkapitalwert)

Die Berechnung des Lebenszeitwertes eines Kunden orientiert sich an dem Gedanken einer langfristigen Kundenbeziehung.

„Bei der Analyse des Kundenkapitalwertes wird die dynamische Investitionsrechnung auf die Kundenbeziehung angewandt. Dabei werden die dem Kunden direkt zurechenbaren Einzahlungen und Auszahlungen gegenübergestellt.“

*Der sich daraus ergebende Wert wird mit einem Diskontierungsfaktor auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst und ergibt schließlich den Kundenkapitalwert.“
(Fuchs 2000, S.87)*

Durch dieses Verfahren kann der Wert eines Kunden quantifizierbar und vergleichbar gemacht werden, außerdem wird dem langfristigen Charakter von Kundenbeziehungen Rechnung getragen. Dennoch sind auch bei diesem Verfahren genaue Kennzahlen für die Berechnung des CLV und für die Prognose der zukünftigen Zahlungsströme notwendig (vgl. ebd.). Diese Tatsachen schließen auch dieses Verfahren für die sinnvolle Bewertung der CPE-Kunden von Kärcher aus.

Kundenportfolio

Bei der Kundenportfolioanalyse wird der Kunde, hinsichtlich seiner Investitionswürdigkeit, anhand zweier grundlegend unterschiedlicher Dimensionen bewertet. Die zwei Dimensionen des Kundenportfolios sind meist die „Kundenattraktivität“ und die „eigene Wettbewerbsposition (des Unternehmens)“ (vgl. Link, Hildebrand 1997, S.167).

Diese beiden Dimensionen bestimmen dann die Koordinaten der Portfolio-Matrix, die sich einfacher Form wie folgt darstellt:

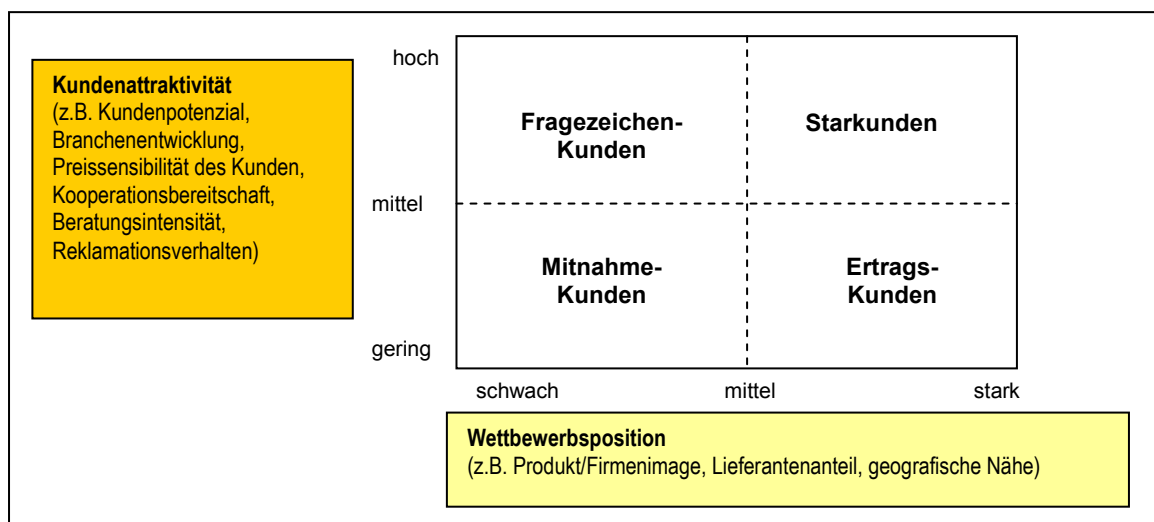


Abb. 6.2 Kundenportfolio (Fuchs 2000, S.87)

„Vorteile dieser Verfahren sind seine Praktikabilität, seine strategische Sichtweise, die Identifizierung attraktiver Kunden, die Handlungsempfehlung in Form von Normstrategien und die Einbeziehung von zukünftigen Potenzialen. Nachteile sind, dass die Auswahl der Kriterien subjektiv erfolgen kann und die Normstrategien eher allgemeinen Charakter haben.“ (Fuchs 2000, S. 87)

Für Kärcher stellt das Kundenportfolio eine Möglichkeit der Ermittlung des Kundenwertes von CPE-Kunden dar. Allerdings liegen die verschiedenen Informationen, die benötigt werden nicht umfassend vor. Die Portfolioanalyse kann möglicherweise zu einem Zeitpunkt eingeführt werden, wenn die Datenbank mit einigen qualifizierten Datensätzen angefüllt ist. Positiv ist zu bewerten, dass bei dieser Methode Kenntnisse über die Zielgruppe, die aus der Kärcher Marktforschung stammen, einbezogen werden können.

Loyalitätsleiter

Das Konzept der Loyalitätsleiter lässt sich am einfachsten mit der folgenden Abbildung darstellen.

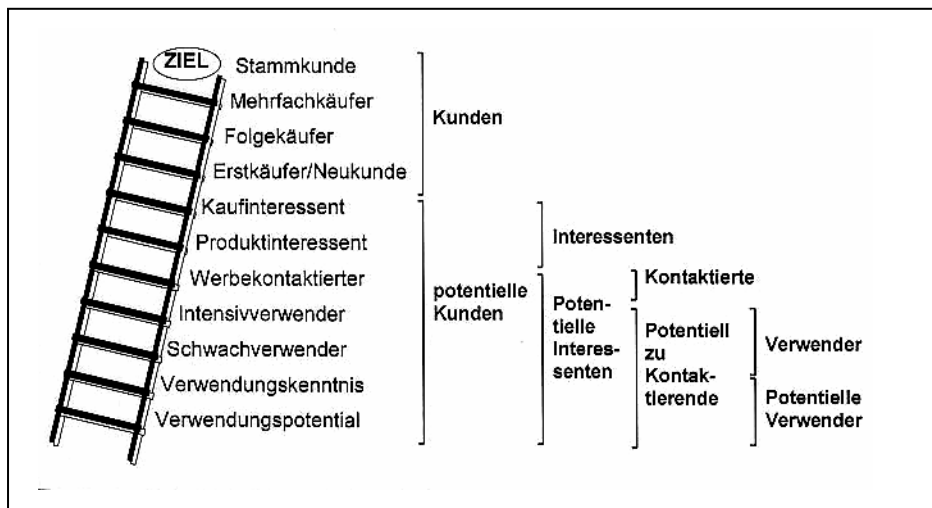


Abb. 6.3 Stufen der Auftragswahrscheinlichkeit auf der Loyalitätsleiter (Link, Hildebrand 1997, S. 161)

Mit Hilfe des Bildes einer „Loyalitätsleiter“ werden aktuelle und potenzielle Kunden eines Unternehmens nach ihrer Nähe bzw. der Bindung zum Unternehmen kategorisiert. (vgl. Lind, Hildebrand 1997, S. 161 f.)

„Die einmal in der Database erfassten (potenziellen) Kunden sollen schrittweise auf eine immer höhere Stufe der „Loyalität“ befördert werden. Dabei spiegeln die verschiedenen Stufen der Loyalitätsleiter die Auftrags-/Kaufwahrscheinlichkeit der dort befindlichen Kunden wider; sie ist bei den Stammkunden am höchsten und bei bisherigen Nicht-Verwendern am geringsten.“ (ebd.)

Jede Loyalitätsstufe stellt verschiedene Anforderungen an die Kundenansprache.

Mit Hilfe dieser Informationen könnten in der Kärcher Consumer-Kundendatenbank Kunden von Interessenten usw. differenziert werden und mit Hilfe dieser Information, die jedem einzelnen Kundendatensatz zugeordnet wird, differenziert kommunikativ bearbeitet

werden. Dafür ist allerdings die Erfassung eines „Ist-Zustandes“ bei der Ersterfassung der Kundendaten und die regelmäßige Überprüfung bzw. Korrektur bei Veränderungen notwendig. Da die Kärcher Consumer-Kundendatenbank erst aufgebaut werden muss, kann dieses einfache Kategorisierungsverfahren am Anfang zuverlässig Kunden von Nichtkunden differenzieren und zusammen mit der Datenbank „wachsen“.

Kundenscoring

Das Kundenscoring ist ein Punktbewertungs-Modell. Bei Scoring-Verfahren können quantitative Zahlenwerte mit qualitativen Informationswerten kombiniert werden. Damit können alle relevanten Kundenmerkmale in den Kundenwert einfließen.

Die Kundenprofile können also auch in diesem Konzept zusätzlich durch Erkenntnisse, die durch die klassische Marktforschung gewonnen werden, ergänzt werden. Mikrogeografische Segmentierung zum Beispiel wird von verschiedenen Dienstleistern in Deutschland angeboten und basiert auf dem sog. „Neighbourhood-Effekt“. Man geht davon aus, dass Personen mit gleichem Lebensstil und Status und dadurch auch sehr ähnlichem Konsumverhalten in räumlicher Nachbarschaft wohnen (Villenviertel, Arbeitersiedlung, usw.). Diesen Effekt nutzend teilen die Dienstleister alle Wohnviertel in Deutschland, anhand statistischer Werte, detaillierte Consumer-Profile zu. Somit kann jeder real existierenden Adresse solch ein ausführliches Consumer-Profil zugeordnet werden. So kann mit Hilfe der mikrogeografischen Segmentierung das Database Marketing im B-to-C-Bereich auf eine noch bessere informatorische Grundlage gestellt werden (vgl. Link, Hildebrand 1997, S. 170 f.).

Diese Art von Scoring-Modell bietet für Kärcher, die Möglichkeit, die weitreichenden Kenntnisse der Marktforschung mit den real erfassten Kunden- bzw. Interessentendaten zu verknüpfen und sie als kumuliertes Kundenwissen zu nutzen. Wie bei der Portfolio-Analyse könnte ein Scoring-Modell in einer zweiten Phase, also wenn die Kundendatenbank schon mit einigen Datensätzen angefüllt ist, eingeführt werden.

Jedes Unternehmen muss für seine Bedürfnisse und seine Voraussetzungen die richtige bzw. sinnvollste Analysemethode finden. Unternehmen etwa aus dem Dienstleistungsbereich (z.B. Banken, Versicherungen, Mobilfunkanbieter), Versandhäuser mit Direktvertrieb (z.B. Otto Versand, Tchibo) oder Internetshops (z.B. amazon.com) verfügen über viel mehr qualifizierbare Daten (z.B. aus existierenden Verträge, bei denen der Kunde Angaben zu seiner Person machen muss, usw.) als beispielsweise Hersteller

von Konsumgütern (z.B. Coca Cola Company) oder Hersteller von Gebrauchsgütern (z.B. Kärcher).

Unternehmen, die eigene Vertriebsinstanzen haben (z.B. Automobilindustrie in Deutschland mit eigenen exklusiven Selling Centers) sind in einer völlig anderen Situation bezüglich Rekrutierung von Kundendaten, wie Unternehmen, die ihre Produkte über den Handel, neben vielen Konkurrenzprodukten anbieten (z.B. Kärcher).

Der B-to-B-Bereich nimmt ebenfalls eine andere Position für die Rekrutierung von Kundendaten ein als der B-to-C-Bereich, in dem ein Unternehmen mit weitaus mehr Kunden kommunizieren muss.

Diese höchst unterschiedlichen Ausgangssituationen machen klar, dass es beim Thema Kundenbewertung kein Standardrezept gibt und dass die Qualität der Kundendaten von Unternehmen zu Unternehmen so sehr differiert, dass man gezwungen ist, aus der Vielfalt der Möglichkeiten ein passendes System für das eigene Unternehmen und seine Bedürfnisse auszuwählen (vgl. KPMG 2001, S.19).

Da Kärcher, wie bereits erwähnt bisher keine individuellen Kundendaten erfasst und es, bedingt durch seine Vertriebsstrategie unmöglich ist monetäre Daten über Kunden zu erfassen, kommt für Kärcher kein Modell zur Berechnung eines rein monetären Kundenwertes (ABC-Analyse, CLV, Kundendeckungsbeitragsrechnung) in Frage. Vielmehr muss das System dazu dienen die Erkenntnisse der Marktforschung (z.B. Wissen über mikrogeografische Verteilung der Zielgruppe, Sinus Milieus der Kärcher Kunden, typische Freizeitgestaltung, typische Familien- und Wohnungssituation usw.) mit den durch dialogorientierte Kommunikationsmittel gewonnenen, individuellen Daten zu verknüpfen und daraus mögliche Potenziale zu erschließen.

Dies kann anfangs am einfachsten mit dem Konzept der Loyalitätsleiter erreicht werden. In einer späteren Phase kann mit den gewonnenen Daten ein Scoring Modell oder gar ein Kundenportfolio zur umfassenderen Analyse des Kundenwertes eingeführt werden

6.3 Instrumente für einen fortwährenden Dialog zwischen Unternehmen und Kunde

Die Ziele Kundenbindung und Kundenpflege sind bei Kärcher mit Hilfe mehrstufiger Dialogprogramme, d.h. durch einen fortwährenden regelmäßigen Kontakt zum Kunden, erreichbar. Idealerweise findet, im Sinne von Dialog-Marketing, ein kontinuierlicher Informationsaustausch statt; es taucht also ein interaktives Element in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde auf. So kann das Unternehmen mit dem Ohr ganz nah am Kunden und seinen Bedürfnissen sein und daraus wertvolle Informationen ziehen.

Laut Kotler und Bliemel unterscheidet der Kunde zwischen zwei Zuständen der Bindung, nämlich der Gebundenheit und der Verbundenheit.

„Die Verbundenheitsstrategie zielt darauf hin, dass sich die Kunden einem Anbieter und seinen Produkten gegenüber verbunden fühlen, ihn im Vergleich zur Konkurrenz bevorzugen und beabsichtigen, die Austauschbeziehung fortzusetzen. (...) Mit der Gebundenheitsstrategie wollen Anbieter ihre Kunden durch den Aufbau von Wechselbarrieren binden und somit ein Abwandern zur Konkurrenz erschweren“ (Kotler, Bliemel 2000, S. 85)

Wenn das Unternehmen Kärcher das Ziel verfolgt loyale und zufriedene Kunden zu gewinnen und zu halten, dann sollten seine Kundenbindungsprogramme nach dem Prinzip einer „Verbundenheitsstrategie“ gestaltet sein (vgl. hierzu Fuchs 2000, S.12f.)

Die verschiedenen Aktionen müssen in einen sinnvollen Zusammenhang zueinander und zu den übrigen Kommunikationsmitteln gebracht werden um win-win-Situationen zu erzeugen. Es ist hierbei empfehlenswert einen mittel- bis langfristigen Aktionsplan aufzustellen, der die verschiedenen Aktionen über das Jahr hinweg koordiniert und mit anderen Maßnahmen thematisch, zeitlich und gestalterisch in Einklang bringt (interinstrumentelle Integration).

In den folgenden fünf Kapiteln werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Kärcher in einen fortwährenden Dialog mit seinen CPE Kunden treten kann.

Kärcher Dialog-Forum

Synergie-Effekte entstehen durch interinstrumentelle Integration, d.h. durch die Vernetzung aller Dialog-Instrumente.

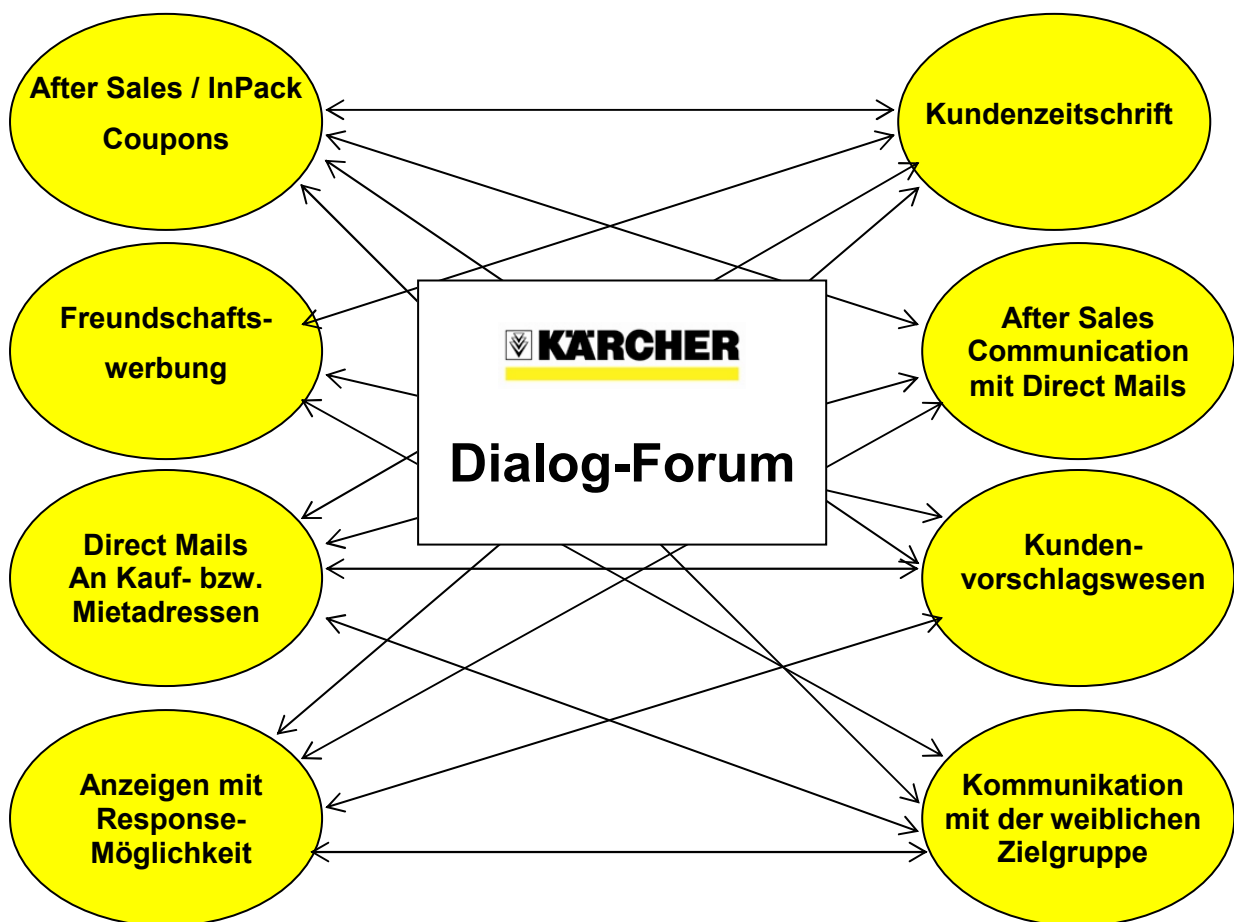


Abb. 6.4 „Kärcher Dialog-Forum“ Synergie-Effekte durch Vernetzung

6.3.1 Kundenzeitschrift

Für viele Unternehmen ist eine Kundenzeitschrift inzwischen das wichtigste Instrument zur Kundenpflege. Vor allem wenn es um erklärungsbedürftige Produkte geht, können sie Inhalte viel besser transportieren als beispielsweise Produktanzeigen (vgl. Steinmetz 2003, S. 11).

Wichtig für die Zielerreichung einer Kundenzeitschrift ist, dass sie nicht als reines Verlautbarungsorgan genutzt wird, sondern dass Bildungs- und Unterhaltungsbedürfnisse der Leser im Vordergrund stehen (vgl. Fuchs 2000, S.135)

Ziele der Kundenzeitschrift sind in erster Linie Kundenbindung bzw. Kundenpflege, Markenbekanntheit und -bindung sowie aktuelle Produktinformationen, Erklärung der Produkte und Erschließung von Cross-Selling-Potenzialen. Der Produktnutzen kann durch Ratschläge und Zusatzinformationen erhöht werden. Abhängig davon, wo die Kundenzeitschrift zu erhalten ist (z.B. per Abonnement, am POS), kann sie auch der Neukundenakquise dienen. Ein weiteres Ziel ist die Profilierung gegenüber den Wettbewerbern (vgl. Steinmetz 2003, S.38; Fuchs 2000, S.137).

Obwohl die Kundenzeitschrift kein originäres Dialog-Instrument ist, kann sie einen sehr persönlichen Kontakt zwischen Marke und Kunde herstellen. Außerdem können features wie z.B., Gewinnspiele , Coupons, Aufrufe zu Kundenbefragungen, Hinweise zu Online-Foren, usw. den Dialog zwischen Unternehmen und Kunde initiieren. Das Instrument Kundenzeitschrift wird für Kärcher deshalb als interessant erachtet, weil es mit Erreichung der o.g. Ziele in der Lage ist, kommunikative Defizite von Kärcher ausgleichen kann.

Mit Hilfe der Responseelemente können wiederum Adressen für die Consumer-Kundendatenbank gewonnen werden. Kundenerfahrungen können durch bewusst initiierten Erfahrungsaustausch oder gar ein Kundenvorschlagswesen zur stetigen Verbesserung der Produkte genutzt werden.

Für Markenhersteller wird es immer wichtiger sich deutlich von den No-Name-Marken durch ein weitreichendes Serviceangebot und ein makellooses Image, das mit Hilfe einer Kundenzeitschrift in der Öffentlichkeit manifestiert werden kann, zu unterscheiden.

Für die Zukunft wird mit einer verstärkten Verbreitung dieses Kommunikations-instrumentes, auch bei mittelständischen Unternehmen, gerechnet (vgl. Fuchs 2000, S. 136).

„Inhaltlich sollten die Kundenzeitschriften über reine Produkt- und Unternehmensinformationen hinausgehen. Sie sollten einen klaren Nutzwert für die Zielgruppe bieten“ (Fuchs 2000, S.137).

Mögliche Inhalte könnten für eine Kärcher Kundenzeitschrift folgende Themen sein:

- Produktneuheiten, „Produktlexikon“, also Produkterklärung und Anwendungstipps;
- Tipps rund um das Thema Reinigung, Hygiene im In- und Outdoor-Bereich;
- Umwelt-Tipps: Putzmittel, Berichte über Umweltverschmutzung, Engagement des Unternehmens Kärcher gegen Umweltverschmutzung;
- Gesundheit allgemein, alles zum Thema Allergien, Produkte speziell dazu vorstellen (ähnlich schon geschehen in der Kärcher „Allergiefibel“);
- Reportagen über öffentliche Reinigungsaktionen von Kärcher;
- regelmäßige Seite zum Thema Formel1 und dem Kärcher Sponsoringpartner;
- andere Sponsoringaktivitäten, soziales Engagement, usw;
- Messeterminen, Events;
- Designpreise, andere Preise (Erreichung der Umweltnorm o.ä.);
- Reportagen über Themen, wie z.B. Olympiade, Auto, Hausbau und andere „Kärcher-affine“ Themen;
- jahreszeitliche Tipps für Haus und Garten (Garten auf den Winter vorbereiten, Pflege von Gartenmöbeln über den Winter, o.ä.);
- Hinweise zur Möglichkeit der Besichtigung des Unternehmens und des Kärcher-Museums, usw.

WICHTIG: Die Inhalte können teilweise von der Kärcher Mitarbeiterzeitschrift bzw. der Kundenzeitschrift im B-to-B-Bereich und anderen Veröffentlichungen (z.B. Kärcher „Allergiefibel“) adaptiert werden.

Streuung:

- Versand per Post (Pressesendung der Deutschen Post AG) an Kunden aus der Kundendatenbank.
- Versand per Post als Abonnement („Wollen Sie die Kärcher Kundenzeitschrift regelmäßig kostenlos zugesandt bekommen?“, so macht das die Firma Stihl mit ihrem Kundenmagazin „Motorjournal“).

- Online-Version auf der Kärcher Website, zum Download, oder in Form einer extra Rubrik „Kärcher Kundenzeitschrift“, in der ausgewählte Artikel gelesen, heruntergeladen oder ausgedruckt werden können. Online besteht auch die Möglichkeit eines „Chat-Forums“ oder anderer interaktiver Elemente (z.B. Kundenvorschlagswesen, näheres dazu in Kap. 6.4.3, Newsletter, usw.).
- Auslage am POS, z.B. in Zusammenhang mit Zweitplatzierungen in einem ansprechenden Display (vgl. Alverde-Magazin / dm-Markt).

Erscheinungsweise:

- Start mit 4 Ausgaben pro Jahr, für jede Jahreszeit eine Ausgabe.
„...langfristiger Einsatz, verbunden mit einem entsprechenden Erscheinungsintervall, erforderlich. Von einem Minimum von vier Ausgaben pro Jahr ist auszugehen“ (Fuchs 2000, S. 137).
- 49% der Kundenmagazine in Deutschland erscheinen vierteljährlich, 29% alle zwei Monate, 13% monatlich und 6% wöchentlich (vgl. Steinmetz 2003, S. 40).

Vergleichsobjekte:

„www.gardena.com“ Online Kundenforum; Tipps rund um den Garten auf der Gardena Website.

„Motorjournal“ Kundenzeitschrift von Stihl, gibt es im Abonnement für Kunden und Interessenten.

„Alverde“ Kundenmagazin des dm Drogeriemarkt, am POS erhältlich.

„Apotheken Umschau“ Auflagenstärkste Kundenzeitschrift in Deutschland.

„BMW Magazin“ Magazin für BMW Kunden.

„Das Haus“ Kundenzeitschrift der LBS Bausparkasse.



Abb. 6.5 Beispiele von Kundenzeitschriften (Stihl, DM Drogeriemarkt, LBS Bausparkasse, Apotheken)

Erfolgsfaktoren:

- Die Zeitschrift sollte **nicht als „Werbeblättchen** aufgemacht sein (vgl. Steinmetz 2003, S.16) und allzu aufdringlich die Produkte des Unternehmens in den Vordergrund stellen. Einer qualitativ hochwertigen Kundenzeitschrift sollte die Verknüpfung von Unterhaltung und Information gelingen.
- Die **Qualität** einer Kundenzeitschrift muss durch den ersten Blick überzeugen. Folglich stellen Aufmachung, Name und Titelgeschichte die wichtigsten Kriterien dar, die den Kunden zum Zugriff motivieren.
- Es sollte immer **mindestens eine Responsemöglichkeit** eingebunden werden
- Es sollten immer **alle Möglichkeiten der Kontaktaufnahme** zum Unternehmen **angegeben** werden (z.B. Internetadresse, Email-Adresse, Telefonnummer des Call Centers usw.) um die Kontaktaufnahme so leicht wie möglich zu gestalten.
- Die **Integration in den Kommunikationsmix** sollte gewährleistet sein, z.B. die Ergänzung der Zeitschrift durch eine Online-Version auf der Kärcher Homepage, einen Newsletter, ein Chat-Forum im Internet, zum Austausch der Kunden untereinander, usw.
- Der **Absender** der Kundenzeitschrift muss **sofort erkennbar** sein. Hier hat Kärcher durch seine hohe Markenbekanntheit Vorteile.
- Für den redaktionellen Inhalt sollten im Konzept übergeordnete **Themenwelten** festgelegt werden, die zu Kärcher passen.
- Kosten können durch **überlegte Darstellung** eingespart werden, z.B. Farbigkeit im Druck, Papierwahl, Format, Versandart (vgl. Steinmetz, 2003, S. 54).
- Refinanzierungsmöglichkeiten bestehen durch den **Verkauf von Anzeigenflächen**. Interessenten könnten hierbei der Handel oder Unternehmen mit ähnlichen Zielgruppen sein. Kundenzeitschriften haben hier den Vorteil einer klaren Zielgruppendefinition und von relativ geringen Anzeigekosten.

Vorteile einer CPE-Kundenzeitschrift bei Kärcher:

- Die Inhalte sind teilweise adaptierbar aus anderen Kärcher Zeitschriften, hier besteht ein erheblicher Zeit- und Kostenvorteil.
- Die Kärcher Welt bietet viele allgemein interessante Themen, die gut zum Unternehmen, den Produkten und den Käufern passen.
- Es kann in einem Medium sowohl die männliche als auch die weibliche Zielgruppe angesprochen werden. Die Marke Kärcher hält durch die Zeitschrift Einzug in den Wohnbereich und trifft dort auch auf die Zielgruppe „Frauen“.

- Die Zeitschrift bringt bei entsprechender Aufmachung und Inhalten einen wahrnehmbaren Zusatznutzen (Tipps, Unterhaltung, Informationen...).
- Die Zeitschrift kompensiert die abnehmenden Beratungskompetenzen am POS und dient gleichzeitig als „unterhaltsamer Produkterklärer“.
- Der Interessent, der die Zeitschrift an POS findet, sich aber noch nicht zu einem Kauf entschließen kann, nimmt trotzdem „die Marke Kärcher“ mit nach hause, um sich dort in seiner gewohnten Umgebung in Ruhe informieren zu können.
- Die Zeitschrift fördert Up- und Cross-Selling-Möglichkeiten in unaufdringlicher Form.
- Sie ermöglicht die Initiierung von Dialogen zwischen Kunde und Unternehmen bzw. eine gezielte Kundenansprache, durch angebotene Responsemöglichkeiten (Coupon, Gewinnspiel, Responseanzeige, usw.)
- Sie dient der Profilierung gegenüber den Wettbewerbern durch bessere Serviceleistungen und erhöhte Markenpräsenz (vor allem zuhause, wo keine direkte Konkurrenzsituation mehr besteht, wie z.B. im Baumarkt, wo alle Angebote vergleichbar nebeneinander stehen).
- Angebot von Zusatzinformationen als Pre- und Aftersales-Maßnahme.
- Aufwertung des Produkt- und Unternehmensimage
- Kostenlose Zeitschriften haben inzwischen, aufgrund ihrer steigenden Qualität, ein gutes Image. Sie werden nicht als platte Werbung (= Ärgernis) wahrgenommen, sondern werden gerne von Kunden mitgenommen und auch gelesen (vgl. Steinmetz, 2003, S.38).

Nachteile:

- Kosten der Konzeption, der Herstellung (Redaktion, Druck), des Versandes, der Verteilung am POS, usw.
- Die Wirkung ist nicht unmittelbar messbar, da sie erst verzögert eintritt, kein sofortiger ROI.
- Die Zeitschrift kann erst an konkrete Kunden versandt werden, wenn die Kundendatenbank einigermaßen mit Kontaktdaten angefüllt ist.

6.3.2 After Sales Communication mit Direct Mails an CPE-Kunden

Direct Mails können nicht nur, wie in Kapitel 6.1.2 erwähnt, in einen anonymen Zielmarkt, also an Kauf- oder Mietadressen gesendet werden (sog. „passive Direct Mails“, vgl. Fuchs 2000, S. 143), sondern auch als aktives After Sales Instrument bzw. als Instrument zur Kundenbindung für bereits bestehende Kunden genutzt werden.

Ziel ist es hierbei, den Kontakt von Unternehmen und Kunde nach dem Kauf nicht abreißen zu lassen, sondern eine dauerhafte Kundenbeziehung zu etablieren und diese Beziehung von Anfang an regelmäßig zu pflegen. Eine individualisierte, zum Kunden passende Ansprache erhöht die Chance einer dauerhaften emotionalen Bindung des Kunden an die Marke.

Inhalte für Kärcher After Sales Mails können sein:

- **Kaufbestätigung.** Das erste Direct Mail, das den Kunden nach einem Kauf erreicht hat das Ziel, den Kauf zu bestätigen, also den Kunden nochmals vom Produkt zu überzeugen und Zweifel auszuräumen.
- Information zu **neuen Produkten**, oder zu einem anderen Produktsortiment (z.B. bei Kärcher indoor / outdoor Sortiment).
- Information und Angebot von **Zubehörteilen**, die zum gekauften Produkt passen (Cross-Selling-Potenzial).
- Angebot des **Abonnements der Kundenzeitschrift**.
- **Einladung zu Kundenevents** (z.B. Tag der offenen Tür, Publikumsmessen, usw.)
- Hinweise auf **Dialogmöglichkeiten** zum Unternehmen (z.B. Internetseite, Kundenzeitschrift, Vorstellung der Aktion „Kundenvorschlagswesen“, usw.).
- **Imageinformationen** zum Unternehmen (z.B. Umwelt-, soziales oder kulturelles Engagement, usw.).
- **Marktforschung und Kundenbefragung.**
- In Kooperation mit dem Handel können **konkrete Angebote** gemacht werden.

Erfolgsfaktoren:

- **Gepflegte Kundendatenbank** mit inhaltlich richtigen und zeitlich aktuellen Daten (Sorgfalt bei der Erhebung und Pflege der Kundendaten).
- **Inhalt** und **Angebote** müssen dem **Kunden entsprechen** (z.B. darf dem Kunden nicht ein Produkt empfohlen werden, dass er erst vor kurzem gekauft hat,

andererseits darf einem Interessenten nicht zum Kauf eines Produktes gratuliert werden, obwohl er nur Prospektmaterial bestellt hat).

- Der **Gestaltung** sollte bestenfalls die **Dialogmethode®** zugrunde liegen, die weiter oben bereits näher erklärt wurde. Außerdem sollte sich das Direct Mail in den **kommunikativen Gesamtauftritt eingliedern**, so dass der Empfänger den Absender auf den ersten Blick erkennt.
- Die **Frequenz** der Direct Mails muss **regelmäßig** sein, um eine Beziehung aufbauen zu können. Allerdings dürfen nicht zu viele Aktionen anberaumt werden, um Reaktanzeffekte zu vermeiden. Beispielsweise bietet die vierteljährliche Erscheinung der Kundenzeitschrift Anlass für eine Direct Mail Aktion, die mit der Versendung der Zeitschrift gekoppelt ist.

Vorteile:

- Vielfältige Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeit (viele Ziele können erreicht werden, Kundenbindung, Cross-Selling, Marktforschung, usw.)
- Hohe Zielgenauigkeit, Reduzierung von Streuverlusten
- Flexibilität im Einsatz, dadurch einfach mit anderen Kommunikationsinstrumenten zu kombinieren (interinstrumentelle Integration)

Nachteile:

- Reaktanzeffekte durch die immer stärkere allgemeine Nutzung des Instruments (Informationsüberflutung, Angriff auf die Privatsphäre)
- Ungenaue Einhaltung des Werbeversprechens (vgl. Fuchs 2000, S.143 ff.).

6.3.3 Kundenvorschlagswesen

Im Zuge einer dialogorientierten Kommunikation mit Kunden ist auch die Etablierung eines Kundenvorschlagswesens denkbar.

Bei Kärcher gibt es seit 2003 ein etabliertes Vorschlagswesen für die Mitarbeiter (Kärcher Idea Management = KIM), das schon einige Verbesserungen brachte bzw. Sparpotenzial im Unternehmen aufdeckte.

Anknüpfend an diese Idee könnte im Zuge der Einführung dialogorientierter Marketing-Instrumente über ein ähnliches System für Kärcher Kunden nachgedacht werden.

Ziel eines Kundenvorschlagswesens ist es, dem Kunden ein Sprachrohr zu geben, wodurch er dem Unternehmen ein direktes Feedback über seine persönlichen Erfahrungen mit seinem Kärcher Gerät und Verbesserungsvorschläge einbringen kann.

Informationen aus solchen Erfahrungsberichten und konkrete Verbesserungsvorschläge, die auf der Nutzungserfahrung des Kunden basieren, kann Kärcher zur kontinuierlichen Verbesserung der bestehenden Produkte und zur Ausrichtung neuer Produkte an den Bedürfnissen der Kunden nutzen.

Die Etablierung eines Kundenvorschlagswesens wäre ein großer Schritt in der Erreichung des bei Kärcher festgeschriebenen strategischen Zieles der Kundenorientierung.

Als zusätzliche Motivation für die Kunden ihre Erfahrungen mit zu teilen, kann auch hierbei ein Prämiensystem dienen.

Die Kommunikation eines Kundenvorschlagswesens kann beispielsweise in einer Kundenzeitschrift durch eine regelmäßige Seite, auf der Vorschläge und deren Umsetzung abgedruckt werden, erfolgen. Im Rahmen einer solchen Seite können z.B. Tipps von Kärcherkunden an Kärcherkunden im Sinne eines interaktiven „Forums“ veröffentlicht werden. Denkbar ist auch eine entsprechende Online-Version auf der Kärcher Homepage. Hierbei kann die Hürde eines Medienbruchs und die Zeit, die vergeht bis die nächste Ausgabe der Kundenzeitschrift aufgelegt wird, umgangen werden.

Auch das Instrument Direct Mail bietet Kärcher die Möglichkeit seine Kunden aktiv aufzurufen Verbesserungsvorschläge einzubringen, bzw. klassische Zufriedenheitsumfragen zu starten.

Im Sinne eines kundenorientierten Unternehmen bietet sich Kärcher mit diesem Instrument die Möglichkeit die Kunden zu Wort kommen zu lassen, der Kundenmeinung besondere Wertschätzung entgegen zu bringen und Offenheit für Kritik zu demonstrieren.

6.3.4 Kommunikation mit der Zielgruppe “Frauen”

Aus Kapitel 5.3.5 (Defizite der bisherigen Marktkommunikation) geht hervor, dass die Zielgruppe der Frauen in der bisherigen Kommunikation nicht genügend Beachtung findet, obwohl Kärcher viele CPE-Produkte anbietet, deren Zielgruppe eindeutig weiblich ist und obwohl Investitionen in diese Zielgruppe offensichtlich Chancen bieten (vgl. Kapitel 3.5. Trends im Marketing).

Häusliche Hygiene, die Gesundheit der Familie oder die Kleiderpflege sind noch immer Aufgaben, die, entsprechend der klassischen Rollenverteilung von Mann und Frau, mehrheitlich durch Frauen erledigt werden.

Dialogorientierte Kommunikationsinstrumente bieten eine ideale Möglichkeit, die weibliche Zielgruppe persönlicher und gezielter anzusprechen und die Marke Kärcher für Frauen zugänglicher zu machen.

Durch eine Kundenzeitschrift beispielsweise findet die Marke Kärcher, wie weiter oben bereits erwähnt, den Weg aus dem Baumarkt in die Wohnung der Zielgruppen, wo sie neben der männlichen Zielgruppe, die meist eine höhere Affinität zur Marke Kärcher und zu Baumärkten zeigt, auch die weibliche Zielgruppe erreicht. Themen rund um die Gesundheit der Familie (z.B. zum Thema „Allergien“), Tipps, wie man beim Putzen Zeit einsparen kann, wie man gleichzeitig umweltfreundlich und hygienisch sauber reinigt, wie und warum eigentlich das Reinigen mit Dampf funktioniert und viele weitere Themen, die Kärcher als USP für seine Produkte verkauft, sind Themen, für die sich Frauen interessieren, weil sie ihre Probleme lösen. In redaktionelle Zeitschriftenartikel verpackt lesen sich diese „Werbeversprechen“ gleich viel weniger aufdringlich. Nebenbei bietet eine gut gemachte Kundenzeitschrift auch noch Unterhaltung und Information.

Diesen Effekt kann Kärcher auch nutzen, indem Pressearbeit in Kooperation mit etablierten Frauenzeitschriften betrieben wird. Themen, die Frauen interessieren und zu denen Kärcher etwas zu sagen und Probleme, für die Kärcher sogar Lösungen parat hat, gibt es genügend.

Anzeigen haben gleich eine ganz andere Werbewirkung, wenn sie mit dem redaktionellen Inhalt korrespondieren. Gibt es dann noch eine Responsemöglichkeit innerhalb des Mediums, dann sind das Synergieeffekte, die ohne große Mühe erzielt werden können.

Direct Mails, ob an bereits bestehende Kundenfamilien oder an „kalte“ Kauf- bzw. Mietadressen gesendet, können ebenfalls so gestaltet werden, dass sie ganz gezielt weibliche Leser ansprechen und die Marke für Frauen in einem neuen Licht erstrahlen lassen.

6.3.5 Co-Marketing

Co- oder Trade-Marketing kann als das Marketing des Herstellers zum Handel verstanden werden (vgl. Fuchs 2000, S. 42).

Kooperationen zwischen Hersteller und Handel im Marketing sind in jüngster Zeit immer mehr die Regel statt die Ausnahme. Als „Efficient Consumer Response (ECR)“ wird ein Ansatz bezeichnet, bei dem Hersteller und Handel gemeinsam ihre Prozesse optimieren (vgl. Homburg, Schnurr 1999, S.5). Solche strategische Allianzen werden zwischen Hersteller und Handel gebildet, um gemeinsame Ziele zu erreichen und dabei positive Synergie- und Kosteneffekte zu nutzen.

Trade- oder Co-Marketing ist inzwischen, aufgrund der großen Marktmacht des Handels, zu einer eigenen Disziplin im Marketingmix der Hersteller avanciert; jedoch ist Trade-Marketing ausdrücklich nicht Thema dieser Diplomarbeit.

Dennoch soll die Wichtigkeit der Kooperation zwischen Hersteller und Handel, auch für dialogorientierte Aktionen, im Sinne einer integrierten Kommunikation hier Erwähnung finden.

Es werden in diesem Kapitel einige Beispiele aufgezeigt, wie Kooperationen zwischen Kärcher und dem Handel im Bereich der dialogorientierten Kommunikation aussehen könnten.

Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei Dialog-Aktionen:

Direct Mails:

Eine Kooperation von Kärcher und dem Handel bei Direct Mail Aktionen eröffnet die Möglichkeit konkrete Angebote (nämlich die Angebote des Händlers) an die Kunden zu

machen. Die Erfolgchancen eines Direct Mails, das in einen anonymen Zielmarkt gesendet wird, sind ohne die die Eröffnung eines konkreten Angebotes relativ eingeschränkt. Kärcher kann hier die Option des Co-Marketing mit dem Handel nutzen um die Effizienz seiner dialogorientierte Kommunikation zu steigern. Kärcher muss hierbei selbstverständlich beim Handelspartner Anlass zu einer solchen „Gemeinschaftsaktion“ schaffen, z.B. durch besondere Konditionen oder durch andere Vorteile für den Handelspartner. Für Direct Mail Aktionen können im Zuge einer Kooperation möglicherweise auch die Kundendaten aus der Datenbank der Handelspartner genutzt werden.

Kundenzeitschrift:

Die Kundenzeitschrift ist ein Medium, das durchaus auch Informationen des Handels kommunizieren kann. Es besteht z.B. die Möglichkeit Berichte, Reportagen oder Umfragen in Kooperation mit Handelspartnern anzufertigen.

Anzeigen von Händlern können zur Refinanzierung der Kundenzeitschrift herangezogen werden. Außerdem dienen sie sowohl Kärcher, als auch dem Händler, wenn sie den Kunden zum POS führen. Bei solchen Kooperationsanzeigen besteht wiederum die Möglichkeit konkrete Angebote (unter Angabe von Preisen) zu machen.

Kooperation mit Bonusprogrammen, z.B. Payback:

Das Bonusprogramm PayBack ist Vertragspartner der Baumarktkette Obi zum Einsatz. Obi wiederum ist ein relevanter Handelspartner für Kärcher. Die Kommunikation von Kärcherprodukten in diesem Umfeld (z.B. im Zuge einer Kooperation mit dem Bonus-Programm bspw. durch Kärcherprodukte als „Prämie“ im Prämienspektrum von Payback) kann für alle drei Partner Vorteile bringen.

Kooperation mit Versendern:

In einer Kooperation mit Versendern (z.B. Otto bzw. obi@otto.de) kann Kärcher von deren Dialog-Marketing-Kompetenzen profitieren (z.B. ausführliches Kundenwissen, Datenbanken, Erfahrung mit Direkt-Kommunikation).

Beispielsweise könnte Kärcher in die Versandpakete, die der Versender an Personen aus der Kärcher Zielgruppe (z.B. ermittelt durch mikrogeografische Segmentierung, oder mittels der detaillierten Kenntnisse aus der Kundendatenbank des Senders) ausliefert,

Prospekte oder Direct Mails beilegen. Damit erreicht Kärcher die Zielgruppe nicht auf dem gewohnten Weg über den Briefkasten, sondern über ein Paket, das auf Bestellung des Kunden an ihn gesendet wurde. Der Kärcher Prospekt umgeht so die „Briefkastenselektion“ und hat als Beigabe in einem Versandpaket, aufgrund des höheren involvements der Zielperson mit dessen Inhalt, eine größere Chance wahrgenommen und beachtet zu werden. Mit Hilfe einer solchen Kooperation können z.B. solche Zielgruppen, die von der Kommunikation der Marke über die Massenmedien oder am POS nicht genügend erreicht werden (z.B. Frauen), angesprochen werden.

Kärcher muss selbstverständlich, um die Dialog-Marketing-Kompetenzen der Versender nutzen zu dürfen, im Gegenzug Anreize für eine solche Kooperation bieten.

Sicherlich gibt es unzählige weitere Beispiele für gemeinsame Kommunikationsaktionen mit Kooperationspotenzial, die beide Handelspartner mit vergleichsweise geringeren Aufwendungen als bei „Einzelkämpferaktionen“ gemeinsam nutzen könnten.

Manche Instrumente können ihr Potenzial gar erst richtig ausspielen, wenn sie in Kooperation mit dem Handel durchgeführt werden (z.B. Direct Mails an eine anonyme Zielgruppe, d.h. Mietadressen). Daraus geht hervor, dass Aktionen des Dialog-Marketing immer auch auf ihr Kooperationspotenzial hin untersucht werden sollten und dass versucht werden sollte den Handel für solche Kooperationen zu gewinnen.

7 Schlussbetrachtung

Nach den ausführlichen Untersuchungen des Unternehmens Kärcher und seines Umfeldes und nach der Beschreibung der verschiedensten Möglichkeiten der Kommunikation mit Hilfe von Dialog-Marketing, folgt nun eine abschließende Zusammenfassung der Ergebnisse.

Die Aufgabe, die zu Beginn der Diplomarbeit gestellt wurde, war, eine Handlungsempfehlung für oder gegen den Einsatz von Dialogmarketing im B-to-C-Bereich der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG zu erstellen.

In einem Industrieunternehmen wie dem Unternehmen Kärcher, mit indirektem Vertriebssystem, in dem kein direkter Kontakt zu den Endkunden besteht, ist eine umfassende Differenzierung der Kommunikation auf Einzelkundenebene mit sehr hohem Aufwand verbunden. Der Einsatz von individuellem One-to-one-Marketing wird finanziell und auch unter dem Gesichtspunkt der kommunikativen Zielerreichung nicht rentabel sein.

Dies schließt jedoch nicht aus, spezifische kommunikative Ziele mit dialogorientierten Instrumenten erreichen zu können.

Kunden- bzw. Markenbindung und After Sales Betreuung sind Ziele, die Markenartikler, wie Kärcher, in Zukunft verstärkt verfolgen müssen, um sich im Wettbewerb mit preisgünstigeren Mitbewerbern und No-Name-Produkten behaupten zu können.

Diese Ziele können mit dialogorientierten Disziplinen, wie z.B. individualisierten Direct Mails oder der persönlichen Zusendung einer Kundenzeitschrift gut erreicht werden, wenn die Disziplinen im Sinne einer integrierten Kommunikation intelligent in den gesamten Kommunikationsmix eingebettet werden.

Cross- und Up-Selling-Effekte, vor allem im Rahmen des Verkaufs von Zubehörteilen, können durch dialogorientierte Kommunikation mit geringeren Streuverlusten erreicht werden. Hierbei besteht sogar die Chance, einen relativ schnellen Kapitalrückfluss zu erzielen (im Vergleich zu Kundenbindungsmaßnahmen, bei denen dies nicht der Fall ist). Allerdings ist dafür eine gut gepflegte Kundendatenbank nötig.

Eine differenzierte kommunikative Bearbeitung bestimmter, weiter gefasster (segmentorientierter) Zielgruppen (z.B. die Zielgruppe „Frauen“ oder „Senioren“) kann durch gezielt angelegte Dialog-Marketing-Aktionen erreicht werden.

Die Rekrutierung von Interessenten bzw. die Erweckung eines latenten Bedarfes durch Direct Mail Aktionen an Miet- bzw. Kaufadressen, ist ebenfalls denkbar, wenn auch hierbei die Erfolgskontrolle, etwa eines durch das Direct Mail ausgelösten Kaufes, schwierig zu realisieren ist.

Schlußendlich bleibt zu sagen, dass Dialog-Marketing im B-to-C-Bereich bei Kärcher den bisherigen, eher von klassischen Instrumenten geprägten Kommunikationsmix um eine individuelle, kundonorientierte Komponente wirkungsvoll ergänzen kann. Mit Dialog-Marketing und einer individualisierten After Sales Kommunikation können bei Kärcher Ziele erreicht werden, die mit den bisherigen Maßnahmen nicht erreicht werden konnten.

Mit einer Mischung aus klassischen Kommunikationsinstrumenten, die ein disperses Publikum ansprechen und die eher für die Bekanntmachung der Produkte und der Marke in einer breiten Öffentlichkeit verantwortlich sind und Dialog-Marketing, das schwerpunktmäßig für die Betreuung der bereits gewonnenen Interessenten bzw. Kunden eingesetzt wird, kann Kärcher seine kommunikativen Ziele im B-to-B-Bereich lückenlos erreichen.

Literatur

Belz, Christian (Hrsg.)

Logbuch Direktmarketing
Frankfurt / Wien, 2003

Bruhn, Manfred

Relationship Marketing
München, 2001

Bruhn, Manfred

Integrierte Kundenorientierung
Wiesbaden, 2002

Deutsche Post AG

Direktmarketing Deutschland 2003 / Studie 15
Ohne Ort, 2002

Dierks, Sebastian; Ploss, Dirk

Coupon Path Finder
Ohne Ort, 2004

Fuchs, Wolfgang

Handbuch After Sales Communication
Berlin, 2000

GfK Panel Service Consumer Research GmbH

Konsumenteneinstellungen und –meinungen zu persönlich
adressierten Werbesendungen
Nürnberg, 2003

Günter, Bernd; Helm Sabrina (Hrsg.)

Kundenwert
Wiesbaden, 2003

Hering, Ekbert

Trends im Marketing – auf dem Weg in die Risikogesellschaft
Präsentation anlässlich der Stuttgarter Direktmarketing Ideenbörse
(11.03.2004)
Stuttgart, 2004

Hoburg, Christian; Schnurr, Phoebe

Was ist Kundenwert?
Mannheim, 1999

Horx, Matthias; Al Ani, Ayad; Gattermeyer Wolfgang

Accent on the future
Kelkheim, 2004
www.zukunftsinstitut.de/2/Downloads_2/Accent.Auszug.pdf
Zugriff: 24.05.2004

Horx, Matthias; Wenzel, Eike

Trendreport 2004
Kelkheim, 2004

Huldi, Christian; Kuhfuß Holger

Ohne professionelle Database läuft nichts
In: DIMA Jahrbuch Dialogmarketing 2003, S. 216 – 219

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm

Marketing-Management
Stuttgart, 2001

Kotler, Philip; Jain, Dipak C. ; Maesincee, Suvit

Marketing der Zukunft
Frankfurt / Main, 2002

KPMG Consulting AG; Vocellka, Alexander; Aicher, Christian

One-to-one –Marketing im B-to-B-Sektor
München, 2001

Künzler, Hans-Peter

Exkurs: Anfänge und Entwicklung des Direktmarketing
In: Belz (Hrsg.), Logbuch Direktmarketing, S.11-12
Frankfurt / Wien, 2003

Lammoth, Friedhelm

Die Marketing-Zukunft: Neue Kunden – neue Märkte - neue Werte
In: Belz (Hrsg.), Logbuch Direktmarketing, S.389 – 414
Frankfurt / Wien, 2003

Link, Jörg; Brändli, Dieter; Schleuning, Christian; Kehl, Roger (Hrsg.)

Handbuch Database Marketing
Ettlingen, 1997

Link, Jörg; Hildebrand Volker

Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des
Database Marketing
In Handbuch Database Marketing
Ettlingen, 1997

Payne, Adrian; Rapp, Reinhold (Hrsg.)

Handbuch Customer Relationship Management
München, 2003

Ploss, Dirk, Berger Andreas

Intelligentes Couponing
Bonn, 2003

Schelle, Heinz

Projekte zum Erfolg führen
München, 2001

Schleuning, Christian

Dialogmarketing
Ettlingen, 1997

Steinmetz, Heike

Erfolgsfaktor Kundenzeitschrift
Bonn, 2003

Suppan, Wolfgang

Faszinierende Dialoge führen und Kunden begeistern
DIMA Jahrbuch Dialogmarketing 2003, S. 210 – 211

Teichmann, Maik-Henrik

Ohne Fleiß kein Preis
Direkt Marketing 3/2004, S.22-25

Unger Fritz; Fuchs, Wolfgang

Management der Marktkommunikation
Heidelberg, 1999

W&V

Ganz Direkt 2002
München, 2001

Im Auftrag der Kärcher Marktforschung:

Sinus Soziovision GmbH

Eintritt der Marke Kärcher in das Trockensaugersegment
Heidelberg, 2003

Microm-Marketingsysteme

Ergebnisse der Kundenstrukturanalyse für Indoor- und Outdoor-
Produkte, erstellt für die Kärcher GmbH & Co. KG
Neuss, 2004

Icon Brand Navigation

Markenbekanntheit Kärcher im In- und Outdoor-Bereich
Im Auftrag der Kärcher GmbH & Co. KG, 2001

Internetseiten:

www.horizont.net	Zugriff: 01.06.2004 (u.a.)
www.wuv.de	Zugriff: 01.06.2004 (u.a.)
www.marketingcliff.de	Zugriff: 28.05.2004 (u.a.)
www.competece-site.de	Zugriff: 10.05.2004 (u.a.)
www.ddv.de	Zugriff: 28.05.2004 (u.a.)
www.robinsonlist.de	Zugriff: 18.06.2004
www.im-marketing-forum.de	Zugriff: 06.07.2004 (u.a.)
www.sap.de	Zugriff: 16.05.2004
www.deutsche-post.de	Zugriff: 28.04.2004 (u.a.)
www.direkt-response-television.com	Zugriff: 19.05.2004
www.goldmedia.de/studien	Zugriff: 19.05.2004
www.ivw.de	Zugriff: 10.08.2004
http://medialine.focus.de	Zugriff: 20.08.2004

Danke

Eine Diplomarbeit zu schreiben bedeutet, sich gut ein halbes Jahr intensiv mit einer bestimmten Thematik auseinander zu setzen. Für mich war es außerdem die Gelegenheit ein interessantes Unternehmen und seine Strukturen intensiv kennen zu lernen.

Außerdem war es das erste Mal, dass ich ca. ein halbes Jahr lang ganz alleine, ohne Kollegen, ohne Kommilitonen, ohne Partner an einem Projekt gearbeitet habe.

Eine Diplomarbeit ist ein Projekt – ein „Erst- und Einmal-Vorhaben“ (Schelle 2001, S.19)

- wie ich gelernt habe - das man wahrscheinlich, wenn man nicht müsste, nie abgeben würde, weil man immer noch etwas findet, das sich verbessern ließe.

Jetzt ist sie fertig. Geschrieben, gedruckt, gebunden.

Mama. Papa.

Danke dafür, dass ihr mir während des Studiums zu jeder Zeit den Rücken gestärkt habt; danke, dass ihr immer an mich geglaubt habt und nicht zuletzt danke für die sehr großzügige finanzielle Unterstützung. Vielen, vielen Dank!

Jochen. Amelie. Daniel.

Danke für euere Unterstützung - auf verschiedenste Art und Weise!

Herr Klett.

Danke für Ihr Vertrauen und für die Möglichkeit sehr selbständig, sehr frei und unter besten Bedingungen in Ihrer Abteilung SBI beim Unternehmen Kärcher arbeiten zu dürfen. Danke auch an alle anderen Kollegen bei der Firma Kärcher, die mir mit Rat und Tat zur Seite standen.

Herr Dr. Fuchs.

Danke für viele interessante Stunden während meiner Studienzeit, insbesondere für die Betreuung meiner Diplomarbeit.